

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2005 – 2008

Klára Budová

Proces získávání pracovníků

Recruitment

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce :.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30.4.2008

Klára Budová

Obsah

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Systém personálních činností v organizaci.....	9
2 Skupina činností k obsazování volných pracovních míst.....	14
2.1 Analýza pracovních míst.....	14
2.2 Personální plánování.....	18
2.3 Získávání pracovníků.....	24
2.4 Výběr pracovníků	24
2.5 Přijímání pracovníků	28
2.6 Adaptace pracovníků	31
3 Proces získávání pracovníků.....	35
3.1 Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků	37
3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	38
3.1.2 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	39
3.1.3 Volba metod získávání pracovníků	41
3.1.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	45
3.1.5 Volba dokumentů a předvýběr uchazečů.....	46
3.2 Získávání pracovníků prostřednictvím internetu	48

4	Outsourcing při získávání pracovníků.....	52
4.1	Personální poradenství	52
4.2	Externí personální služby.....	54
4.3	Proces získávání pracovníků Agenturou H.....	59
5	Závěr	65
6	Soupis bibliografických citací	67
7	Přílohy.....	70

Resumé

Hlavním tématem práce je proces získávání pracovníků a externí zajištění této personální činnosti. Práce se dále zabývá úlohou získávání pracovníků v systému personálních činností a představuje řízení lidských zdrojů jako koncepci personální práce. Do kontextu obsazování volných pracovních míst uvádí čtenáře stručným popisem jednotlivých personálních činností, které získávání pracovníků předcházejí a které po něm následují. Samotný proces získávání pracovníků je rozdělen na jednotlivé kroky, které mohou sloužit jako návod, jak úspěšně získávat pracovníky. Pozornost je zde věnována metodě získávání pracovníků prostřednictvím internetu, která je podpořena popisem činnosti jedné z předních evropských e-recruitmentových společností a pracovních serverů, které spravuje. Další velká část je věnována outsourcingu při získávání pracovníků. Jsou zde zmíněny výhody a nevýhody personálního poradenství a charakterizovány specifika při zajišťování získávání pracovníků z externích zdrojů. Jako příklad outsourcingu při získávání pracovníků je uveden kompletní proces vyhledávání pracovníků personální Agenturou H. Práce je tak doplněna o poznatky z praxe a podává ucelený pohled na oblast získávání pracovníků.

Summary

The main point of the thesis is an employee recruitment and his external assurance. The thesis is aimed at the process of recruitment in system of personal activities and implies a human resources management as a new concept of personal labour. The matter of employment is represented by description of individual personalistic activities, that precede and follow the process of employee recruitment. The entire employee recruitment process is divided into several steps, which can be used as an instruction manual of employee selection procedure. Attention is paid to a method of recruiting employees through internet, which is demonstrated by describing activities of the leading European e-recruitment company and its job portals. Another important section is aimed to an outsourcing of employee recruitment. There are listed advantages and disadvantages of a personal consultancy and specifications of the outsourcing. Complete process of recruitment of employees in the Agency H. is included as an example of outsourcing. Therefore the thesis includes work experiences and also represents a general view of labour recruitment.

0 Úvod

V současné době jsou technické možnosti významných podniků většinou vyrovnány. Za variabilní a zároveň rozhodující faktor v konkurenčním boji je považován člověk. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu společnosti. Podniky potřebují k dosahování svých podnikatelských cílů vysoce kvalifikované a oddané zaměstnance. Tuto skutečnost si stále více manažerů uvědomuje a oblasti získávání pracovníků věnuje větší pozornost. Proces získávání pracovníků jsem si vybrala jako téma mé bakalářské práce, protože je v současné době velmi aktuální. Všechna media informují o výrazném nedostatku kvalifikovaných pracovníků a potvrzují tak, že je důležité se problematice získávání a udržení pracovníků dostatečně věnovat.

Cílem mé bakalářské práce je postihnout základní teoretický rámec procesu získávání pracovníků, zaměřit se na externí zajištění této činnosti a doplnit teoretický přehled o vlastní zkušenosti z praxe, příspěvky z medií a názory odborníků.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola představuje systém personálních činností jako celek. Řízení lidských zdrojů charakterizuje jako nejnovější koncepci personální práce, systém personálních činností je představen jako výkonná část řízení lidských zdrojů a získávání pracovníků je zasazeno do systému personálních činností. Druhá kapitola pojednává o obsazování volných pracovních míst. Popisuje analýzu a plánování pracovního místa, získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníků jako jednotlivé části komplexního úkolu personálního útvaru obsazovat volná pracovní místa. Třetí kapitola je věnována samotnému procesu získávání pracovníků. Teoretické příspěvky jsou rozděleny do jednotlivých kroků procesu, které slouží jako návod, jak úspěšně získávat pracovníky. Metoda získávání pracovníků prostřednictvím internetu je detailněji popsána ve druhé části této kapitoly. Věnuje se popisu činnosti jedné z předních evropských

e-recruitmentových společností a pracovních serverů, které spravuje. Čtvrtá kapitola rozšiřuje téma získávání pracovníků o outsourcing této personální služby. První část čtvrté kapitoly zvažuje klady a zápory personálního poradenství a zdůrazňuje specifika outsourcingu při získávání pracovníků. Druhá část kapitoly je věnována procesu získávání pracovníků personální Agenturou H., kde pracuji jako externí konzultantka. Tato část je pojata jako kompletní proces vyhledávání pracovníků na konkrétní pracovní místo. Uvádím požadavky firmy, která si Agenturu H. na získávání kandidátů najala, dále popisuji jednotlivé metody vyhledávání vhodných kandidátů a v závěru zmiňuji výsledky celého procesu a komentuji úspěšnost použitých metod při získávání kandidátů.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., která svými praktickými radami a ochotou přispěla k dokončení této práce.

1 Systém personálních činností v organizaci

Dobré fungování organizace je podmíněno mnoha faktory. Odborná literatura uvádí jako základní předpoklad fungování jakékoli organizace soulad mezi materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji. Základním úkolem managementu je tyto čtyři zdroje koordinovat. Nejdůležitější složkou podniku jsou lidské zdroje, protože určují způsob využívání ostatních zdrojů. Řízení a rozvoj lidských zdrojů je tak v popředí zájmu podnikového managementu.

Personální práce se vyvíjela vždy spolu s ekonomickými a sociálními podmínkami, měnil se i význam jednotlivých personálních aktivit v rámci podniku a požadavky na personálního pracovníka. Vývoj personální práce v organizacích však ne vždy odpovídá, kvůli specifickým podmínkám, vývoji časovému (Kocianová, 2004, s. 105). Odborná literatura vymezuje ve vývoji personální práce tři etapy. Za historicky nejstarší pojetí personální práce je považována personální administrativa. Tento přístup, jak už z názvu vyplývá, spočívá v plnění těch nejzákladnějších administrativních úkonů týkajících se zjišťování, uchovávání a poskytování informací o zaměstnancích nadřízeným a zaměstnávání lidí. Další vývojovou fází je personální řízení. V tomto pojetí se už pozornost přesouvá na člověka a je brána v úvahu skutečnost, že organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv je velkou konkurenční výhodou. Personální útvary začínají přebírat větší zodpovědnost, osamostatňují se a začínají rozvíjet vnitropodnikové metody personální práce a personální politiku. Personální řízení je také nazýváno operativní řízení, jelikož řeší spíše úkoly jednorázového charakteru. Z personálního řízení se vyvinula nejnovější koncepce personální práce řízení lidských zdrojů. Pojetí řízení lidských zdrojů již představuje strategický přístup a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. „Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura, formální kvalifikace) a jejich kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli organizace.)“ (Kocianová,

2004, s. 107-108). Lidé v organizaci jsou nositeli znalostí, vztahů, spolupráce a rozhodnutí. Fungování organizace odráží, jaké podpory a prostoru se lidem v tomto ohledu dostává. Palán (2002, s. 187) uvádí, že řízení lidských zdrojů „se zabývá člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ Řízení lidských zdrojů je tedy strategická, dlouhodobá, plánovaná řídicí činnost, jejímž úkolem je zlepšovat výkon zaměstnanců i celého podniku.

Řízení lidských zdrojů za hlavní úkoly považuje:

- zařazování správného člověka na správné místo a zajištění jeho připravenosti na měnící se požadavky pracovního místa (v poslední době se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli šití pracovního úkolu na míru pracovníkovi, tedy nalezení pro člověka správné náplně práce a úkolů),
- optimální využívání pracovních sil v organizaci (tzn. využívání fondu pracovní doby a schopností pracovníka),
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (zlepšování kvality pracovního života zaměstnanců),
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007b, s. 16-18).

První tři úkoly se týkají zájmů organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy pracovníka a pátý, poslední úkol sleduje, aby zájmy obou stran byly v souladu se zákony. Z rámce hlavních úkolů vyplývá pro řízení lidských zdrojů povinnost plnit řadu personálních činností.

V odborné literatuře se vyskytuje různý počet a různé pojetí personálních činností (dále také služby nebo funkce). Nejčastěji se však uvádějí v následující podobě: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém. V poslední době se mezi personální činnosti řadí i průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007b, s. 20-22). Personální činnosti jsou výkonnou částí personálního útvaru. Úlohou personálního útvaru je tyto činnosti zajišťovat, organizovat a koordinovat. Dále má za úkol kontrolovat a usměrňovat všechny ostatní pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení a provádění personálních činností. Zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Za efektivní fungování personálních činností a jejich jednotnou metodiku v organizaci plně odpovídá personální útvar (Koubek, 2007b, s. 32-34).

Systematický přístup k personálnímu řízení znamená, že organizace formuluje vlastní personální a sociální politiku a že aktivně zavádí jednotný postup při řízení lidí. Personální politika vychází z personální strategie. Personální strategie vyjadřuje záměry organizace v personální oblasti směrem k dosažení cílů organizace a personální politika určuje zásady, jak při plnění podnikových cílů postupovat. Zároveň ovlivňuje firemní klima a mezilidské vztahy. Sociální politika organizace zahrnuje zásady péče o pracovníka, pracovní podmínky či pracovní spokojenost. Vedení lidí představuje uplatňovaný styl vedení jednotlivců, pracovních skupin a týmů v organizaci. Jeho úkolem je ovlivňování chování pracovníků. Odpovědnost za personální řízení má vrcholové vedení, které stanovuje personální strategii organizace, linioví vedoucí, kteří se setkávají s podřízenými každý den a personální specialisté z personálních útvarů, kteří poskytují koncepční, metodickou a

poradenskou funkci a zajišťují realizaci personálních činností (Kocianová, 2007, s. 60).

Personální činnosti jsou vzájemně propojené, navazují na sebe, realizace některých činností je závislá na úspěšné realizaci jiných. Tvoří tak systém personálních činností. I získávání pracovníků je součástí tohoto systému. Získávání pracovníků je činností, která následuje po analýze pracovních míst a plánování pracovních míst a předchází výběru pracovníků. Ovlivňuje však i další personální činnosti. Popis a specifikace pracovního místa, které jsou výsledkem *analýzy pracovního místa*, výrazně zvyšují atraktivitu pracovního místa a tím i získávání pracovníků. K zajištění cílů podniku by měla organizace *plánovat* potřebný počet pracovníků na pracovní místa a tím vyvolává potřebu získávání pracovníků. Vhodný počet uchazečů, kteří odpovídají profesně i osobnostně obsazovanému pracovnímu místu, je předpokladem ke kvalitnímu *výběru pracovníků*. Zaměstnání vysoce kvalifikovaných pracovníků zvyšuje z části prestiž organizace a přitahuje další uchazeče. Efektivní získávání a výběr pracovníků znamenají také dobré výsledky při *hodnocení pracovního výkonu*. Kvalifikace získaných pracovníků ovlivňuje potřebu *vzdělávání* v podniku. A naopak organizace s propracovaným vzdělávacím systémem je pro uchazeče velmi atraktivní, neboť vidí v další vzdělávání představuje výhodu oproti konkurenci. Získávání pracovníků také úzce souvisí s *odměňováním pracovníků*. Počet přijatých uchazečů může totiž ovlivnit úroveň mezd a zároveň výše mzdy má vliv na počet a kvalitu uchazečů o práci. Konečně snadné či nesnadné získávání pracovníků má vazby na *rozmisťování* pracovníků a *ukončování* pracovního poměru a to samozřejmě platí i naopak. Získávání pracovníků je důležité naplánovat tak, aby personální změny probíhaly hladce a pracovní místa nebyla neobsazená.

Ty činnosti, které získávání pracovníků přímo ovlivňují, patří do skupiny činností k obsazování volných míst. Jedná se o analýzu pracovního

místa, plánování pracovního místa, získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníka.

2 Skupina činností k obsazování volných pracovních míst

2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je svým způsobem nejpodstatnější personální činností. Při analýze pracovních míst analyzujeme pracovní úkoly firmy a jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům či pracovníkům. Jde o jakousi inventuru pracovní náplně jednotlivých pracovníků (Koubek, 2007a, s. 39).

Pojmy pracovní místo a pracovní role Armstrong (2007, s. 277) definuje následovně: „Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto místě kdokoli (...) role je úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají.“ Nakonečný (2005, s. 86) vnímá role jako „situačně a konvenčně podmíněné způsoby chování a lze je chápat jako více či méně záměrný způsob sebe prezentace.“ Pracovní místo tedy určuje, co má pracovník na pracovním místě dělat, vztahuje se k činnostem a pracovní role vyjadřuje, jak má pracovník práci vykonávat (očekávané chování pracovníka v organizaci), vztahuje se k lidem.

Analýza pracovního místa je procesem zjišťování, hodnocení a uchovávání informací o pracovních úkolech a odpovědnosti za jejich vykonávání. Jedná se o detailní přezkoumání práce, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určitého pracovního místa. Analýza pracovního místa tvoří základ k vypracování popisu pracovního místa. Analýzou pracovního místa zjišťujeme informace o obsahu práce, tedy kdy, kde a jak se co dělá. Analýza upřesňuje za jakou práci a komu je pracovník odpovědný a jaké jsou jeho pracovní vztahy s nadřízenými či kolegy. Získává informace o požadavcích na výsledky práce, na schopnosti, vzdělání, zdravotní stav, sociální dovednosti i na všeobecný postoj k práci. Výstupem analýzy pracovního místa jsou také informace o fyzických a sociálních pracovních podmínkách. Důležitost zjišťovaných informací se mění podle

místa šetření a typu pracovní činnosti. Livian a Pražská (1997, s. 60) poukazují na skutečnost, že při analýze pracovních míst jsou zjišťovány individuální a skupinové strategie pracovníků, jak si ulehčit práci, ochránit svobodu či brzdit práci. V tomto kontextu je analýza práce analýzou „reálně vykonávané práce“.

K získávání informací k analýze pracovních míst jsou využívány různé metody zjišťování informací. Kleibl (1995, s. 94-95) uvádí čtyři metody sběru dat. *Dotazník* se hodí použít při analyzování většího počtu pracovních míst. Dále je velmi přínosné nechat vyplnit dotazník jak pracovníkům, kteří analyzovaný úkol provádějí, tak i nadřízeným. Je nutné pracovníkům vysvětlit, proč dotazník mají vyplňovat, jaké to pro ně bude mít důsledky a určitým způsobem je namotivovat. V dotazníku se mají pracovníci rozepsat na téma hlavní úkoly a povinnosti. Je proto důležité, aby byli ochotni spolupracovat. Na ochotě pracovníků vyplnit dotazník závisí i jistá věrohodnost získaných informací. Další metodou je *check – list*. Od dotazníku se liší tím, že dává menší prostor pracovníkovi se rozepsat. Obvykle je možno volit pouze odpověď ano/ne. *Pozorování* je velmi náročným procesem. Pozorovatel sleduje pracovníka při plnění pracovního úkolu a zaznamenává pracovní činnosti, které přitom vykonává a zároveň zkoumá i spotřebu času na jejich uskutečnění. *Rozhovorem* můžeme prohloubit ty informace, které jsme získali dotazníkem, nebo postupujeme podle předem připraveného seznamu otázek, tzv. strukturovaného rozhovoru, který se používá pro zjednodušení vyhodnocování. K získání celkového pohledu na pracovní místo je vhodné se dotazovat, nebo dát prostor, nejen pracovníkům samotným, ale i nadřízeným, expertům, nezávislým pracovníkům, kteří vykonávají tu samou činnost v jiné firmě, a porovnávat s informacemi ve stávající dokumentaci.

Analýza rolí je „proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.“ (Armstrong, 2007, s. 171). Rozlišení mezi analýzou pracovního místa a analýzou pracovní role vyplývá z rozdílu mezi

pracovním místem a pracovní rolí. Analýza role stejně jako analýza pracovního místa zjišťuje informace týkající se vykonávané práce, avšak zásadním rozdílem je, že se zabývá spíše rozbohem očekávaného chování nositele role, nežli obsahem práce jako je tomu v případě analýzy pracovního místa. Metody užívané při analýze pracovní role jsou zpravidla rozhovory, dotazníky nebo pozorování.

Analýzou schopností se určují schopnosti, které jsou nezbytné pro vykonávání dané práce a analýzou chování se zjišťují charakteristiky chování důležité pro pracovní výkon. Analýza schopností zahrnuje tedy odbornou kvalifikaci (odborné schopnosti) a schopnosti chování (osobnostní charakteristiky jedinců, které vnášejí do svých pracovních rolí) (Kocianová, 2007, s. 72). *Analýza dovedností* určuje dovednosti, které jsou předpokladem k dosažení požadované úrovně výkonu. Je používána hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce a poskytuje tak informace důležité k vypracování vzdělávacích a výcvikových programů. Vychází z obecné analýzy pracovních míst a jde více do detailu. Zjišťuje, co držitelé pracovních míst musejí dělat a jaké jsou jejich zvláštní dovednosti.

Cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech získaných informací jednotlivými analýzami do podoby tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak základem pro vytvoření profilu pracovníka, kde jsou specifikovány nároky kladené na pracovníka na daném místě. V praxi bývají oba tyto dokumenty pro úsporu místa, času a práce spojeny v jeden dokument, tzv. *popis a specifikace pracovního místa*. Struktura popisu pracovního místa může obsahovat:

- název pracovní pozice,
- zařazení v hierarchii pracovních míst (nadřízenost a podřízenost pracovního místa),
- charakteristika práce (hlavní význam práce),

- výčet hlavních úkolů, činností a povinností, odpovědnost pracovníka a očekávané výsledky práce,
- pracovní vybavení (pomůcky, oděv),
- pracovní podmínky (fyzikální, sociální a platové podmínky),
- případná rizika práce,
- předpisy a normy, které je nutné dodržovat při vykonávání práce
- a do specifikace pracovního místa se řadí:
 - dosažené vzdělání (obor, stupeň) a odborná příprava,
 - pracovní zkušenosti,
 - specifické znalosti, osobnostní charakteristiky a postoje,
 - fyzické a duševní předpoklady,
 - požadovaná délka praxe.

Popisy a specifikace pracovních míst jsou základem k vykonávání mnoha dalších dílčích činností. Využitelné jsou při přijímání pracovníků, analýze kompetentnosti, rozmísťování dle potřeb, motivaci, hodnocení míst a výkonu, stanovení potřeb výcviku, řízení kariéry, odměňování, vytváření hierarchie pracovních míst, předvídaní vývoje či při rozdělování úkolů. Popis a specifikace pracovního místa se staly jedním z ukazatelů kvality řízení podniku požadovaných podle norem ISO (Livian, Pražská, 1997, s. 70).

Známe-li povahu práce, její podmínky a požadavky na pracovníka, můžeme vytvářet nová pracovní místa (job design) nebo stávající pracovní místa aktualizovat (redesign).

Armstrong (2007, s. 279) cituje Davise (1966), který definuje *vytváření pracovních míst* jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“. Vytváření pracovních míst má tedy dva cíle: „1. uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a 2. uspokojit

potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 279). Vytváření pracovních míst bývá důsledkem tlaku konkurence, nových technologií na trhu, implementace systému řízení jakosti či prosazení zájmů zákazníka. Při vytváření pracovních míst musíme správně určit, jaký úkol má pracovník vykonávat a na jakém místě, za jakou pracovní dobu má úkol splnit, za jakým cílem a jakým způsobem má úkol plnit a jaké by měl mít duševní a fyzické předpoklady k vykonávání této činnosti. Je velmi důležité pracovníka správně motivovat a to nabídkou rozmanitých činností, pracovních podmínek a prostředí. Měly by být efektivně využívány schopnosti pracovníka a pracovník by měl mít pocit, že vykonává důležitou a prospěšnou činnost.

Sebemenší změna v technologii, organizaci firmy či potřeba zlepšit pracovní podmínky pracovníků si může vyžádat aktualizaci popisů pracovních míst a specifikací nároků na pracovníky na těchto místech, tedy *redesign pracovních míst*. Palán (2002, s. 180) definuje redesign jako „proces změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech, který následuje po analýze pracovních míst.“ Mnohé tyto změny modifikují strukturu pracovních míst a tím i jejich vazby na jiná pracovní místa. Analýza, vytváření a redesign pracovních míst jsou provázané a tvoří určitý řetězec opakujících se změn.

2.2 Personální plánování

„Plánování pracovníků (plánování lidských zdrojů, personální plánování) v podniku je proces předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu pracovníků do podniku, z podniku i uvnitř podniku (...) podnikové cíle determinují potřebu pracovníků, kterou je třeba pokrýt. Plánování pracovníků se tak rozpadá na dvě oblasti: plánování potřeby pracovníků (v

tomto případě jde o odvozené plánování) a plánování pokrytí této potřeby.“ (Kleibl, 1995, s. 147).

Personální plánování představuje především předvídání budoucího vývoje potřeby pracovníků a možností jejího pokrytí a teprve poté navrhuje opatření, jak k tomuto cíli dospět. Proto je základním kamenem procesu plánování prognóza. Kvalita prognózy je však podmíněna kvalitou a reálností předcházejících analýz dosavadního vývoje v oblasti potřeby pracovních sil a k její realizaci potřebujeme detailní informace. Můžeme tedy shrnout, že proces plánování pracovníků sestává ze zjišťování informací, jejich zpracování, třídění a vyhodnocování (Kleibl, 1995, s. 147).

Jako typické cíle personálního plánování uvádí Armstrong (2007, s. 309):

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům přebytku či nedostatku lidí,
- formovat flexibilní pracovní sílu,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů za pomoci formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Ke všem krokům personálního plánování potřebujeme detailní informace z různých prostředí a oblastí. Zdrojem informací jsou tvrdá data (informace o tom, co se již stalo) a měkká data (názory, úsudky). Důležitou roli hraje i zkušenost a profesionalita manažerů v této oblasti a firemní kultura.

Hroník (2007, s. 16-24) řadí mezi externí zdroje informací pro personální plánování:

- Český statistický úřad a jeho krajské divize – zde můžeme získat informace o obyvatelstvu, zaměstnanosti a mzdách, šetření pracovních sil a nezaměstnanosti,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřady práce – informace o vývoji nezaměstnanosti,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – informace o struktuře studentů a absolventů,
- Společnost Trexima – poskytuje informace a statistickém šetření průměrných mezd v ČR a na Slovensku,
- SLEPT analýza – analyzuje prostředí, které má rozhodující vliv na vnitřní prostředí firmy; za pomoci výše uvedených informačních zdrojů sestavíme všechny typy prostředí, které firmu ovlivňují (Společenské, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické prostředí),

a za interní zdroje personálního plánování považuje:

- firemní strategie,
- personální audit – informace získané auditem personálních činností, spokojenosti zaměstnanců, interpersonální komunikace a jiných firemních odvětví,
- analýzu firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod. – osobní informování o mínění pracovníků, audit spokojenosti zaměstnanců, ekonomické údaje,
- fluktuaci a stabilitu – jejich měření nám přináší důležité informace (fluktuace , která činí 15 – 20 % je považována za přiměřenou, nižší nebo vyšší hodnoty jsou pobídkou k analyzování),
- horizontální a vertikální mobilitu – od dosavadní míry mobility se odhaduje pohyb v dalším období,

- nemocnost – a její porovnání s celostátní a regionální nemocností (výstražným ukazatelem je míra nemocnosti nad 7 %),
- SWOT analýzu – uspořádání informací o silných (strenghts), slabých (weaknesses) stránkách společnosti, hrozbách (threats) a příležitostech (opportunities).

Získané informace zpracováváme do personálních plánů, které se týkají mnoha oblastí. Za tři základní oblasti považujeme:

1. Plánování potřeby pracovníků

Na základě informací získaných z interních zdrojů vytvoříme plán pracovních míst. Plány pracovních míst mohou být krátkodobé (na dobu dvou měsíců až jednoho roku), střednědobé (na dobu dvou let) a dlouhodobé (na dobu delší než dva roky). Při dlouhodobém plánování nemůžeme vědět, jaká bude poptávka po určité pracovní síle, ale zato například víme, kolik bude za tři roky absolventů VŠE, předvídáme tedy nabídku pracovních sil.

2. Personální marketing

Na základě vzniklé potřeby pracovníků vytvoříme plán pokrytí potřeby pracovníků, tedy plán, kde pracovníky budeme hledat, kdo je bude hledat a jak. Proces personálního marketingu je nepřetržitý a systematický a mnoho firem tuto činnost přenechává externím firmám. Ať už ale má na starosti personální marketing jiná firma, nebo si ho zajišťujeme sami, musíme bedlivě sledovat trhy práce.

3. Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)

Vytváření vzdělávacích projektů pro zaměstnance je jedna z nejaktivnějších metod formování pracovní síly ve firmě. V rámci vzdělávacích plánů se firma zabývá:

- rozvojovými a kariérovými plány (na základě hodnocení firma rozhodne, jakým směrem se bude pracovník vzdělávat),

- plány nástupnictví, náhradami, zastupitelností,
- klíčovými pracovníky (na základě hodnocení jsou určeni klíčoví pracovníci, které si firma hýčká a vzdělává),
- high potential, trainee a talenti (talentované pracovníky je třeba vhodně identifikovat, získat a rozvíjet a tím snížíme nežádoucí fluktuaci) (Hroník, 2007, s. 25-29).

K efektivnímu plánování můžeme použít různé metody. Za základní rozdělení považujeme dělení na metody intuitivní (subjektivní odhady) a kvantitativní (exaktní, komplikované). Výběr metod se odvíjí od toho, zda odhadujeme budoucí potřeby pracovních sil, nebo pokrytí budoucí potřeby pracovních sil.

Při odhadech budoucí potřeby pracovních sil v podniku je těžké představit si, jaké budou technologické změny, podoba trhu či jak se bude vyvíjet politika státu v budoucnu. Používáme tedy kombinace různých metod a pracujeme s již známými fakty. Mezi nejznámější metody patří tzv. *Delfská metoda*, která je založena na analýze vývojových trendů. Delfská metoda spočívá v tom, že skupina expertů, znalá stavu a struktury podniku, podnikových plánů, technického rozvoje apod., navrhuje v několika kolech budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil. Cílem je shodnout se na výsledku pomocí diskuse přes jednoho prostředníka, který názory shromažďuje a zprostředkovává zpět expertům. Experti nejsou ve styku, aby se předešlo kritičnosti, předsudkům vůči postavení experta ve společnosti či úsilí o kompromis. Experti mají možnost používat vývojové trendy (statistické údaje, analýzy, výsledky šetření) a tím dochází ke spojení intuitivních metod s kvantitativními.

Při odhadech pokrytí budoucí potřeby pracovních sil používáme nejčastěji tzv. *bilanční metodu*. Zjistíme současný stav zaměstnanců, tedy kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci. V druhém

kroku se pokusíme vyčíslit možné ztráty pracovníků a ve třetím kroku možné zisky pracovníků. Závěrečný krok představuje konfrontaci výsledků a odhad pokrytí budoucí potřeby pracovních sil v dané funkci. Jiný postup, který můžeme použít, je založen na tzv. *Markovově analýze*. Na základě matic, pomocí kterých odhadujeme pravděpodobnost přechodu pracovníků z jedné funkce do druhé, setrvání ve funkci a odchod pracovníků, se snažíme odhadnout pokrytí budoucí potřeby pracovních sil. Poslední dvě metody se snaží o prognózy z vnitřních zdrojů pracovních sil. Pokud chceme odhadovat vnější zdroje pracovních sil, zaměříme se na statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti (Kleibl, 1995, s. 148-154).

Personální plánování je základním prvkem efektivního vedení organizace a přesto se plánování nevěnuje dostatečná pozornost. Ke skutečnosti, že většina podnikových odborníků není schopna plánování zavést do praxe, přispívají důvody:

- útvary lidských zdrojů jsou chápány jako pomocné a nemají odpovídající postavení v podnikovém plánování,
- diskuse o plánování se vedou jen omezeně,
- vedoucí pracovníci si myslí, že se mohou obejít bez detailního plánování lidských zdrojů,
- organizace byla vždy pružná a dokázala se adaptovat na nové situace i bez personálního plánování.

Navíc existuje omyl, že jde v plánování lidských zdrojů výhradně o počet pracovníků. Ale tak tomu samozřejmě není. „Plánování lidských zdrojů musí brát v úvahu priority strategických cílů a služby, které mají poskytovat na podporu specifických strategických cílů i nedostatky v kompetencích manažerů, potřebu školení, výši odměn a platů atd.“ (HR plánování: nejde jen o počet pracovníků, 2007).

Efektivní personální plánování je takové plánování, které je systematické, průběžné a strategické. Cíle strategického personálního plánování vychází ze strategických personálních plánů. Armstrong (2007, s. 311-312) považuje za složky strategického personálního plánování:

- *Plány zabezpečování lidských zdrojů* – příprava plánů hledání lidí v rámci organizace, příprava vzdělávacích plánů a dlouhodobý plán na základě politiky „atraktivního zaměstnavatele“,
- *Plány flexibility* – plánování směřující k větší flexibilitě pracovníků, aby se mohli rychleji adaptovat na měnící se prostředí,
- *Plány stabilizace* – příprava plánů, aby si organizace udržela lidi, které potřebuje.

2.3 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech (...) nabízení těchto pracovních míst (...) v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (...) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2007b, s. 126). Vhodný výběr pracovníka je jednou ze strategií naplňování cílů organizace a zároveň upevňování sociálních vztahů a posílení týmové práce. Takovému výběru však musí předcházet pečlivě připravené získávání pracovníků. Získávání pracovníků je složitý proces, kterému se věnuje kapitola 3.

2.4 Výběr pracovníků

Poslední fází získávání pracovníků je tvorba seznamu vhodných uchazečů na pracovní místo. Uchazeči projdou předvýběrem a nastává

nejdůležitější část obsazování volných pracovních míst. Výběr nejvhodnějšího kandidáta, který by měl vyhovovat pracovnímu místu jak pracovní tak osobnostně. Úkolem výběru pracovníků je „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci ...“ (Koubek, 2007b, s. 166). Tohoto důležitého rozhodnutí by se měli účastnit personalisté, vedoucí pracovníci nebo i externí pracovníci.

Aby mohl být vybrán optimální pracovník, musí projít předvýběrem přiměřený počet kvalitních uchazečů. Odborná literatura uvádí, že ideálním poměrem je 8 až 10 uchazečů na jednu pozici. Jako filtr slouží pro výběr i posuzování uchazeče předem zvolená kritéria. Kritéria podle Horalíkové (2006, s. 57) zahrnují především:

- a) vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- b) dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- c) specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži),
- d) druh vzdělání,
- e) povahové a postojevé charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění do pracovního kolektivu.

U nás je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa. Ve vyspělých zemích s moderně řízenými organizacemi toto kritérium však nestačí. Lewis (1985) rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- *celopodniková kriteria*, která se týkají takových vlastností, které vyžaduje organizace od svých pracovníků (například přijmutí hodnot kultury organizace),
- *útvárová, týmová kriteria*, která se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém útvaru či týmu (je nutné, aby uchazeč přispěl týmu svými odbornými schopnostmi a aby nebyl černou ovčí),
- *kriteria pracovního místa*, která odpovídají specifikaci pracovního místa (požadavkům na pracovní schopnosti a další vlastnosti) (Koubek, 2007b, s. 170).

Jedním z hlavních problémů při výběru pracovníků je otázka, nakolik jsou informace získané o uchazečích a faktory k předvídání úspěšného výkonu práce reálné. Jaká je jejich validita a spolehlivost. Validita, neboli platnost, vhodnost, přiměřenost se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor (faktor používaný k předvídání úspěšného výkonu) skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Jakékoli kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje výkon práce na daném pracovním místě. Rozhodujícím kritériem úspěšného řidiče autobusu je například určitý počet najetých kilometrů bez nehody. Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce je odvozena od míry opakovatelnosti pozitivních jevů. Tedy do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivých prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase (Koubek, 2007b, s. 170-171).

Na postup výběru má vliv, jaké místo obsazujeme, jaký zvolíme způsob výběru a jaké použijeme metody výběru uchazečů. Koubek (2007a, s. 107) doporučuje v praxi následující postup:

1. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,

2. předběžný pohovor, kterým doplníme některé skutečnosti obsažené v dotazníku (někdy tato fáze probíhá již před uskutečněním předvýběru),
3. testování uchazečů (například pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre)
4. výběrový pohovor
5. zkoumání referencí,
6. lékařské vyšetření (jen pokud je třeba),
7. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
8. informování uchazečů o rozhodnutí.

Předběžný pohovor, testování či lékařské vyšetření nejsou pravidelnou součástí výběrového procesu. Jednotlivé kroky se v různých organizacích liší.

Metod výběru je mnoho, nejzákladnějšími jsou:

- dokumenty – životopis, dotazník vytvořený firmou, motivační dopis,
- testy inteligence, osobnosti či testy znalostí a dovedností,
- Assessment centre – soubor různých metod aplikovaných na skupinu uchazečů,
- lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- přijetí pracovníka na zkušební dobu,
- a další metody jako grafologie, kamerové zkoušky či drogové testy.

Než se rozhodneme pro některou z metod výběru pracovníků, musíme mít představu o její validitě, platnosti. Používání metod a jejich vypovídajících hodnot se s postupem času mění. Výzkum *Validita metod výběru pracovníků* podle M. Smithe z roku 1988 (Koubek, 2007a, s. 109) a výzkum *Přesnosti některých metod výběru pracovníka* podle S. Taylora z roku 1998 (Armstrong, 2007, s. 363) se zabývaly právě vypovídajícími hodnotami jednotlivých metod výběru pracovníků. Z porovnání obou

výzkumů je zřejmý rozdíl mezi vnímáním strukturovaného pohovoru. Zatímco v roce 1988 měl nejvyšší vypovídající hodnotu strukturovaný pohovor, o deset let později má druhou nejnižší vypovídající hodnotu ze všech zkoumaných metod výběru a dnes tak používané nestrukturované pohovory jsou na tom ještě hůře. Dá se říci, že validita strukturovaných pohovorů se kompletně změnila. Tento fakt by se dal přisoudit skutečnosti, že připravenost uchazečů spolu se stále se zvyšujícími nároky zaměstnavatele roste a pro mnoho lidí se hledání práce stává sportem. Na téma jak uspět při přijímacím řízení a jak odpovídat při pohovorech existuje řada knih a tak se často stává, že schopnosti uchazečů jsou pouze teoreticky naučené, ale rozhodně ne reálné. Možná právě proto se čím dál tím více zvyšuje validita testů schopností a dovedností a assessment centre či ukázky práce. Je to jediná cesta, jak zjistit uchazečovy kvality a předpoklady k vykonávání dané činnosti v daném čase. I když jsou tyto skutečnosti organizacím známy a znějí vcelku logicky jako nejtypičtější používanou metodou výběru je u nás stále pohovor. V některých firmách je výběr metod otázkou tradice či významu, jaký majitel nebo vedení firmy přikládá výběrovým procedurám, ale mnohdy a naneštěstí je to otázka finančních možností.

I přes velké rozdíly v používaných metodách výběru mají politiky zaměstnávání ve Východní i Západní Evropě několik společných rysů. Všichni se ubírají při výběru zaměstnanců dvěma směry. Prvním a hlavním požadavkem je vyšší školní úroveň. Firmy vyžadují od svých zaměstnanců vysokou kvalifikační úroveň. Druhým a velmi důležitým prvkem je požadavek flexibility a schopnosti přizpůsobit se stále se měnícím požadavkům firem (Livian, Pražská, 1997, s. 95-96).

2.5 Přijímání pracovníků

Poslední fáze výběru pracovníků, tedy informování uchazečů o tom, zda byli vybráni, je začátkem právně-administrativní procedury související s uvedením nového zaměstnance na pracovní místo. Tato fáze obsazování

volných míst je často opomíjena a není ji věnována pozornost, kterou zaslouží. V zájmu firmy je pracovníka přijmout, umožnit mu se adaptovat na nové prostředí za co nejkratší dobu a hlavně si ho udržet jako kvalitního a oddaného pracovníka firmy do budoucna. Aby vše proběhlo ke spokojenosti obou stran, je nutné, aby organizace žádnou z těchto fází nezanedbávala. Vždyť mnohdy se od jednání firmy při přijímání pracovníků odvíjí, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k firmě.

Přijímání pracovníků je řada procedur, které následují poté, „co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2007b, s. 189).

Jako procedura přijímání pracovníků je považováno přijímání nově příchozího pracovníka do organizace v užším pojetí i přijímání stávajícího zaměstnance na jinou pozici v širším pojetí.

Pracovní poměr může vzniknout třemi způsoby:

- pracovní smlouvou,
- volbou,
- jmenováním.

Pracovní smlouva je nejtypičtějším způsobem vzniku pracovního poměru. Jedná se o dvoustranný právní úkon vyhotovený v písemné formě, který musí, aby nabyl platnosti, být podepsán nejpozději v den nástupu zaměstnance. Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnosti ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Zaměstnavatel musí seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovní smlouvy a s jeho pracovními a mzdovými podmínkami výkonu práce. Smlouva musí obsahovat sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce a den nástupu. Dále smlouva upřesňuje, zda je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou či neurčitou a stanovuje ujednání o zkušební době. Novinkou je povinnost zaměstnavatele písemně informovat zaměstnance o jeho právech a

povinnostech do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 88-91). V zahraničí jsou všechny tyto kroky samozřejmostí a jsou prováděny velmi důkladně. Naše praxe však „připouští pracovní smlouvy velmi obecné, příliš stručné a mnohdy nejednoznačné. Pracovní povinnosti, pravomoci, a odpovědnost pracovníka v nich často bývají formulovány dosti široce a neurčitě. Mnohé organizace používají jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků.“ (Koubek, 2007b, s. 189-190). *Volbou*, která předchází sjednání pracovní smlouvy, se uzavírá pracovní poměr v případě, že tak stanovuje zvláštní právní předpis. *Jmenováním* se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců jmenovaných podle zvláštního předpisu nebo statutárním orgánem zaměstnavatele. Jmenováním vzniká pracovní poměr k zaměstnavateli osobám, které s ním již byli v pracovním poměru před svým jmenováním. Pokud dojde ke jmenování po uzavření pracovní smlouvy, náplň pracovní smlouvy se pouze mění (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 91-92).

Pokud pro zaměstnavatele není účelné a hospodárné zaměstnávat některé zaměstnance v pracovním poměru, může uzavírat tzv. *dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. Zaměstnavatel může uzavřít s fyzickou osobou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ze zákona vyplývají povinnosti, které musí zaměstnanec plnit. Týkají se počtu odpracovaných hodin a předpokládaného rozsahu práce a odměn (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 101).

Prvním krokem procesu přijímání pracovníků je uzavření pracovní smlouvy. Dalším důležitým krokem je seznámení nového pracovníka, nebo pracovníka, jehož pracovní zařazení se významně mění, s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl být učiněn pracovníkem personálního oddělení ještě před podpisem pracovní smlouvy, nicméně v praxi to bývá mnohdy naopak. Pracovník nejprve podepíše pracovní smlouvu a pak je teprve podrobně seznámen s právy a povinnostmi

vyplývajícího z pracovního místa. Dále by měl být pracovník zařazen do personální evidence. Je mu pořízena osobní karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a podnikový průkaz. V případě nového pracovníka je třeba do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl přijímaného pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a formálně ho předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten pracovníka seznámí již detailněji s právy a povinnostmi vyplývajícími z povahy práce. V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky. Pracovníkovi je přidělen zaměstnanec, který ho zaškolí, obdrží informace o sociálně hygienických podmínkách práce a na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, jsou mu přiděleny pomůcky potřebné k práci a první pracovní úkoly (Koubek, 2007b, s. 190-191).

2.6 Adaptace pracovníků

Po přijetí pracovníka přichází tzv. fáze adaptace pracovníka na pracovní místo. Tomuto procesu není přikládána potřebná důležitost, což se mnohdy promítá do míry fluktuace nově přijatých pracovníků. Když je člověk přijat do nové funkce, je vystaven nátlaku souvisejícím se změnou prostředí, kolektivu a obsahu práce. Je často ve stresu z nových úkolů a nečekaných situací a proto je velmi důležité pracovníkovi tuto fázi zpříjemnit a ulehčit. Pro zaměstnavatele je to nejvhodnější moment, kdy zapůsobit na pracovníka.

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Dvořáková, 2007, s. 143). Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,

- zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2007, s. 143).

Adaptace je určitý proces vyrovnávání se s novými podmínkami. Tento proces probíhá na dvou úrovních:

- a) *Pracovní adaptace*, kdy se jedná o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky práce. Spočívá v seznámení pracovníka s pracovním úkolem a jeho osvojením a v postupném osvojování si pracovní pozice a role, tj. i očekávaného chování.
- b) *Sociální adaptace*, kdy se jedná o postupné začlenění jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny. Pracovník se seznamuje se sociálním prostředím, strukturou mezilidských vztahů v pracovní skupině, tradicemi, normami, hodnotami a vše konfrontuje s vlastními názory a přesvědčeními.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn právě zvládnutím obou rovin adaptace (Horalíková, 2006, s. 62-65). Proces pracovní a sociální adaptace má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, jejich výkonnost či spokojenost, že je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit.

Koubek (2007b) používá pro řízení adaptačního procesu pojmu *orientace*. Považuje za orientaci „důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit ...“ Tvrdí, že je-li orientace prováděna řízeně a kvalitně, zkracuje se doba adaptace (Koubek, 2007b, s. 192).

Mnoho aspektů adaptace pracovníka obsahuje tzv. *firemní brožura* (orientační balíček informací). To je název pro souhrnný seznam informací, které by měl pracovník znát nebo alespoň vědět, kde informace v případě potřeby hledat. Předávání takového seznamu novým zaměstnancům se

v zahraničí velmi rozmohlo a zaměstnavatelé si jej nemůžou vynachválit. Taková firemní brožura by měla obsahovat:

- *Informace o organizaci* – historie firmy, podnikatelský program, organizační uspořádání firmy, jména a funkce hlavních představitelů.
- *Informace o podmínkách práce* – personální politika, režim práce, mzdové podmínky, náhrady cestovních údajů, péče o zaměstnance, příležitosti ve vzdělávání a rekvalifikace, postup při stížnosti zaměstnance, outplacementové služby.
- *Informace o pracovních povinnostech, útvaru a náplni práce* – pravidla bezpečnosti práce, zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace, etický kodex, začlenění útvaru v síti vztahů a cíle a úkoly pracoviště (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 49).

Zmíněné informace by měly být také součástí intranetu podniku, aby k nim měli zaměstnanci kdykoli přístup. Výhodou firemní brožury je, že si ji mohou zaměstnanci prostudovat v klidu doma, vytvoří si tak vlastní celkový obraz o organizaci, který by jinak pouze vlastními zkušenostmi tvořili velmi dlouho a získají přehled o svém fungování v organizaci a náplni práce. Prostudování firemní brožury či informací na intranetu se nijak nekontroluje, ale je ve vlastním zájmu pracovníka být připraven až jej zaměstnavatel odkáže na informace v nich obsažené.

Adaptačním procesem může projít nový pracovník nebo ten, který mění pracovní zařazení či skupinu, ale může se týkat i pracovníka, který se vrací na své původní pracoviště po delším čase. Velké organizace formalizují adaptační proces zpracováním adaptačního programu, který je obecným souhrnným návodem toho, jak při adaptačním procesu postupovat v dané organizaci. Adaptační program je pak rozpracován na adaptační plány jednotlivých pracovníků. Obsah plánů musí korespondovat s náročností pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat, plán musí časově

odpovídat charakteru práce a úrovni dosaženého vzdělání pracovníka a měl by se alespoň trochu ztotožňovat s představami pracovníka o adaptačním procesu. Adaptační plán může obsahovat například zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování odborného školení či zpracování projektu. Aby byla realizace adaptačního plánu úspěšná, je vhodné pracovníkovi přidělit tzv. garanta, který pracovníkovi pomůže po odborné stránce, ale usnadní mu i orientaci v novém sociálním prostředí. Účinnost adaptačního plánu je podmíněna kvalitou průběžných kontrol uložených úkolů a závěrečného hodnocení (Bedrnová, Nový, 2002, s. 346-347).

„Podle studie PricewaterhouseCoopers považuje většina současných firem orientaci za prostředek, jak urychlit začlenění nových zaměstnanců (Weber, 1999). Proto podstatně zvyšují investice a čas věnovaný na orientaci.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 49).

Koubek (2007b) vyzdvihuje u řízení adaptačního procesu jeho vzdělávací funkci. Tvrdí, že jde vlastně o „formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou i vyložene odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o charakteristických zvláštностech techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získávání dalších odborných informací i o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Proto bývá orientace stále častěji zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci.“ (Koubek, 2007b, s. 193). Tato skutečnost je dostatečně silným argumentem k tomu, aby byla řízení adaptačního procesu věnována náležitá pozornost.

3 Proces získávání pracovníků

„Ve světě vypukla válka o chytré lidi neboli mozky, hlavy, talenty, vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Některé země jich dokážou vychovat více, jiné méně, všechny je ale potřebují ke své budoucí prosperitě. V Česku jich v tuto chvíli schází několik tisíc (...) při této personální nouzi se firmy mohou přetrhnout (týdeník The Economist tomu říká „posedlost talenty“), aby schopné lidi získaly a pak udržely (...) Používají k tomu hlavně masivní nábor na školách (...) nejde u nich jen o řešení z nouze, ale o promyšlenou náborovou strategii, jejímž cílem je oslovit perspektivní zaměstnance dříve, než je konkurence získá pro sebe.“ (Blechová, 2007).

„Problémy, jak sehnat nové pracovníky, mají tři čtvrtiny českých firem. Vyplývá to z exkluzivního průzkumu uskutečněného mezi devatenácti sty tuzemskými společnostmi, který pro HN připravila Hospodářská komora. (...) Nepamatuji se, že by byla o zaměstnance tak velká nouze. Neseženeme ani lidi z venkova, kde nebyla taková nabídka míst, potvrzuje Milan Teplý, šéf největších tuzemských mlékáren Madeta.“ (Luňáková, Beránek, 2007).

„Personální agentury měly extrémně úspěšný loňský rok (...) České firmy loni za nákup svých manažerů utratily podle analytiků téměř miliardu korun. Roste totiž nejenom chuť společností zaplatit si za kvalitní šéfy, ale i platy manažerů, ze kterých se odměna jejich hledačů, takzvaných headhunterů, počítá.“ (Luňáková, 2008).

Fakta v mediích týkající se oblasti získávání pracovníků mluví jasně. Firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, což negativně působí na plnění podnikatelských cílů. Výhodou organizace, jak obstát ve „válce o lidi“, je zajišťovat kvalitní proces získávání pracovníků.

Získávání pracovníků je fáze, která navazuje na personální plánování a analýzu pracovních míst a předchází fázi výběru. Je spolu s výběrem aktivní složkou celého procesu obsazování volných pracovních míst. Nejprve

upřesníme kolik volných pracovních míst máme k dispozici, kdy a kým je chceme obsadit, poté vytvoříme popis a specifikaci pracovních míst a můžeme jednat. Cílem procesu získávání je vyhledat a oslovit uchazeče k obsazení volného pracovního místa, jednat s nimi a celý proces administrativně podporovat. Dvořáková (2007, s. 133) získávání pracovníků vymezuje jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Dále konstatuje, že tradiční filozofií získávání pracovníků je nalákat co nejvíce uchazečů, ale v praxi je upřednostňována kvalita výběru z menšího počtu uchazečů před kvantitou žadatelů o práci.

Milkovich, Boudreau (1993) definují nábor, původní výraz pro získávání pracovníků, jako „proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto.“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 254).

Pojem získávání pracovníků je pojmem nadřazeným k již tradičně používanému náboru. Mnoho autorů vymezuje nábor jako obsazování volných pracovních pozic pouze z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků je založeno na zvažování alternativ, zda-li není možné obsadit volné pracovní místo nejprve stávajícími pracovníky. Termín získávání pracovníků narozdíl od náboru lépe vystihuje to, o co se snaží moderní personální práce, tedy „získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.“ (Koubek, 2007b, s. 126-127).

3.1 Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků

Získávání pracovníků sestává z několika fází, kroků, které spolu navzájem souvisí, navazují na sebe a doplňují se. Proto je důležité vnímat získávání pracovníků jako proces. Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků různí autoři definují různě. Dvořáková (2007, s. 134) zahrnuje do procesu získávání pracovníků dva hlavní kroky:

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu obsadíme.

Kleibl (1995, s. 83) rozeznává tyto fáze získávání pracovníků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek,
- specifikace požadavků volného pracovního místa na pracovníka,
- identifikace zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů,
- předvýběr na základě předložených dokumentů,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat proces výběru.

Koubek (2007b, s. 131-132) vymezuje podobné na sebe navazující kroky procesu získávání. Začleňuje navíc do procesu získávání pracovníků fáze zvážení alternativ, zda budou obsazována volná pracovní místa z vnějších či vnitřních zdrojů, formulace a uveřejnění nabídky a shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. Požadovanými výstupy celého procesu získávání pracovníků je soulad mezi potřebami organizace a uchazeče. To vyžaduje, aby zaměstnavatel poskytl realistickou představu o

nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, aby zveřejnil korektní a spolehlivé požadavky na pracovníka a snažil se uchazeči přiblížit organizační kulturu. Tyto informace však musí nabídnout správným uchazečům, ty musí oslovit správnou metodou získávání pracovníků, zaměstnavatel by měl umět vyžádat potřebné dokumenty a velmi obezřetně s uchazeči jednat. To vše proces získávání pracovníků popisuje a navrhuje, jak správně postupovat.

3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z dlouhodobého i operativního personálního plánování. Musíme si ujasnit kolik pracovních míst a v jakém časovém horizontu potřebujeme obsadit. Identifikace potřebných uchazečů musí probíhat s jistým předstihem před samotným získáváním a samozřejmě s dostatečným předstihem před skutečnou potřebou obsazení volného pracovního místa. Při personálním plánování musíme brát v úvahu podmínky, které případný zájem uchazečů ovlivňují. Obecně je rozdělujeme na vnější a vnitřní podmínky. Za vnější podmínky jsou považovány:

- politicko-legislativní podmínky (rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců či našich občanů v cizině, spodní limity zaměstnávání určitých skupin, atd.),
- hodnotová a profesně kvalifikační orientace lidí,
- ekonomický rozvoj země a regionu (změny mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly),
- populační vývoj a mobilita obyvatelstva,
- preference určitých oblastí k osídlení,
- preference určitého životního stylu i vlastního bydlení,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst a pracovních příležitostí,
- dopravní obslužnost.

Mezi vnitřní podmínky související s firmou patří:

- image, úspěšnost, umístění firmy,
- vnitřní sociální klima,
- péče o pracovní prostředí, zaměstnance a jejich rodiny, bývalé pracovníky,
- motivace, mezilidské vztahy, perspektiva firmy,

a mezi vnitřní podmínky související s příslušným pracovním místem řadíme:

- charakter práce,
- co by měl znát a umět zaměstnanec,
- zařazení pracovního místa v hierarchii firmy,
- místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí,
- podmínky práce - zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny atd.

(Stýblo, 2003, s. 52-53).

Tyto podmínky je třeba respektovat, chceme-li efektivně určit budoucí potřebu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků. Vnitřní podmínky mohou do jisté míry ovlivnit zájem uchazečů o pracovní místo, zatímco vnější podmínky jsou dané a zaměstnavatelům nezbývá, než je při svých rozhodováních zohledňovat.

3.1.2 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V zájmu správného hospodaření s pracovní silou a snižování nákladů práce se očekává, že firma nejprve *zváží* všechny možné *alternativy* jak jinak pokrýt pracovní místo než na plný úvazek. Je důležité nejprve zvážit varianty k obsazení volného pracovního místa jakými jsou: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiné pracovníky, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o pracovní činnosti, o provedení práce nebo pokrytí práce pomocí externího dodavatele (outsourcingem). Pokud dojdeme k názoru, že pracovní místo je možné

pokryt pouze prací na plný či poloviční úvazek, pak postupujeme dále v procesu získávání pracovníků.

Víme tedy, že potřebujeme obsadit volné místo, víme kdy a víme podmínky pro přijetí. Nevíme však, kde vhodného kandidáta na dané pracovní místo hledat. Proto si musíme dobře rozmyslet zdroje potenciálních uchazečů. Odborná literatura uvádí rozdělení na zdroje vnější a vnitřní. Stýblo (2003, s. 53-55) za vnější zdroje považuje:

- uchazeče o zaměstnání na trhu práce,
- absolventy státních a soukromých škol,
- zaměstnance cizích firem,
- uchazeče vracející se ze zaměstnání v zahraničí,
- nebo také ženy v domácnosti, důchodce, zahraniční pracovníky nebo studenty.

Získání uchazeče z vnějších zdrojů rozhodně přinese do firmy nové zkušenosti, poznatky a nový náboj a sílu. Výhodou získávání z vnějších zdrojů je také možnost širšího výběru z pracovníků a možnost objevit nové pracovníky i na jiné pozice. Získávání z vnějších zdrojů je však většinou velmi nákladné, zdlouhavé a náročné, adaptace pracovníka z vnějšího prostředí je delší a potřebuje větší přípravu, tudíž i finance, a zvyšuje se zde riziko přijetí nevhodného kandidáta. Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků Stýblo (2003, s. 53-55) řadí:

- vlastní pracovní síly, které mají zájem o nabízené místo,
- zaměstnance, jejichž pracovní místa se ruší z důvodu zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,
- pracovníky, kteří díky získávání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,
- zaměstnance, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.

Zaměstnat pracovníka z vlastních zdrojů je výhodné. Člověk již zná organizaci a organizace zná jeho, přijetím se podpoří pracovníkův pocit jistoty zaměstnání a spolu s dalšími zaměstnanci vidí, že je možnost dále profesně růst, což přispívá k větší motivovanosti pracovníků. Náklady vynaložené na rozvoj zaměstnanců vykazují větší návratnost. Nevýhodou však je určitá „provozní slepota“, tedy neschopnost pracovníka nahlížet na situace objektivně a nezaujatě. Mnohdy dochází k situaci, kdy je pracovník povyšován tak dlouho, až se ocitne na pracovním místě na které už nemá schopnosti. Tuto situaci nazýváme tzv. „Peterův princip“ (Stýblo, 2003, s. 53-55).

Nedostatečný počet pracovníků lze tedy uspokojit jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Pro dobře fungující organizaci bývá pravidlem, že k získávání pracovníků z vnějších zdrojů se přistupuje, až když nemůže potřebu pracovních sil uspokojit ze zdrojů vnitřních (Cole, 1988, s. 99).

3.1.3 Volba metod získávání pracovníků

Po výběru zdroje získávání pracovníků následuje volba metod, které využijeme při získávání pracovníků. Volba metod musí vycházet ze skutečnosti, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných míst a naším úkolem je zlákat je, aby se o toto místo ucházeli. Metodami získávání pracovníků jsou:

a) Spolupráce s úřady

Hledání pracovníků přes úřad práce je metoda relativně levná a rychlá. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně. Nevýhodou však je, že úřady práce mají většinou ve své evidenci uchazeče s nízkou kvalifikací nebo jinak těžce umísitelné osoby a tak je tato metoda získávání pracovníků využívána velmi zřídka.

b) Internet

Nabídku práce na internetu lze považovat také za jednu z levnějších metod získávání pracovníků, protože zde odpadá zdlouhavé papírování. Pomocí internetu můžeme od uchazečů získat elektronický životopis nebo vyplněný firemní dotazník, které pak rovnou řadíme do personálního systému a jsou podkladem k předvýběru.

c) Podniková vývěska

Touto cestou přichází nová pracovní síla, která již zná firemní kulturu a tudíž ví, co se od ní očekává. Informace na vývěskách bývají velmi detailní, čímž se také snižuje počet nevhodných kandidátů. K těmto informacím se ale dostane jen náhodný počet případných uchazečů a tak se tato metoda nevyužívá při získávání kvalifikovaných odborníků s praxí.

d) Doporučení zaměstnancem

Doporučení současného pracovníka organizace je pasivní a zároveň velmi levnou metodou získávání pracovní síly. Stávající zaměstnanec může dobře odhadnout, kdo bude profesně i osobnostně odpovídat volné pracovní pozici a navíc si nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele doporučením nevhodné osoby. Tato metoda se často používá při obsazování odpovědnějších pozic, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení (Koubek, 2007b, s. 136).

e) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce je zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Nejčastěji je využívána inzerce v tiskovinách, ale častější je i inzerce prostřednictvím rozhlasu či televize. Inzerce je většinou zaměřena na region do kterého organizace spadá. Nevýhodou této metody je opět omezený počet posluchačů a čtenářů, kteří se k nabídce práce dostanou. Co je však oceňovaným znakem této metody je rychlost s jakou se inzerát může dostat i do soukromí potenciálních uchazečů. K metodě inzerování v tisku zmiňuje Graham a Bennett (1990, s. 169) možnost podniků inzerovat anonymně.

Popis práce a požadavky na uchazeče jsou popsány velmi vágně a místo názvu firmy a její adresy je v inzerátu uvedeno tzv. „Box numbers“, tedy číslo poštovní přihrádky, kam mají možnost uchazeči v případě zájmu odpovědět. Tato metoda je využívána firmami v případě, že se firma snaží expandovat, ale chce, aby tato skutečnost zůstala v tajnosti, nebo tají před konkurencí nabízené platové podmínky či hledá vhodného kandidáta na pozici, která je ještě stále obsazena a stávající pracovník zatím neví, že bude propuštěn. Anonymní inzerování ale není moc často praktikováno, protože tento druh nabídky nepůsobí moc důvěryhodně.

f) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato metoda je vhodná k získávání mladých absolventů, které si firma může sama připravit pro vykonávání práce a zformovat podle svých potřeb. Organizace spolupracují s učiteli, která připravují mládež na manuální povolání a se středními a vysokými školami, které jim usnadňují získávání mladých absolventů do odborných funkcí. V zahraničí (ale v poslední době i u nás) je rozšířená metoda tzv. campus recruiting (v Praze na VŠE jsou to tzv. dny kariéry), tedy „získávání budoucích absolventů přímo na půdě vysoké školy. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a uspořádat s nimi jakési předběžné pohovory, při nichž studenti získají dostatečné množství informací o organizaci i o volných místech, zatímco zástupci organizací si vytipují vhodné studenty.“ (Koubek, 2007b, s. 139).

g) Uchazeči se nabízejí sami

Prestížním organizacím nabízejících zajímavé pracovní nabídky se uchazeči často ozývají sami, z vlastní iniciativy. Největší výhodou této metody získávání pracovníků jsou bezesporu skoro nulové náklady. Nicméně nevyžádání uchazeči o práci s sebou nesou mnoho starostí pro personální pracovníky. Uchazeči mají většinou velmi povrchní informace o nabízené pozici a jejich životopisy nebo motivační dopisy jsou tak plné přebytných výčtů znalostí a dovedností, které ale pro volné pracovní místo nejsou

stěžejními. Samostatně přihlášení kandidáti se většinou nedostanou ani k výběrovému pohovoru.

h) Veletrhy pracovních příležitostí

Pořádaných veletrhů se účastní většinou bohaté a známé společnosti a zaměřují se na vyhledávání absolventů a studentů, ale i o uchazeče ve výrobě a službách. Prezентují zde svou firmu, charakterizují své postavení ve společnosti a nastiňují firemní strategii, případní zájemci jsou pak pozváni ke krátkému posezení a diskusi a vybraní jedinci mohou postoupit až do předvýběru přímo do firmy. „Podle Coakleyho (1999, s. 20) je celosvětově pravděpodobné, že práci prostřednictvím veletrhu získají dva ze sta návštěvníků.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 31).

i) Zprostředkovatelské agentury

Služby zprostředkovatelských agentur zahrnují získávání pracovníků a často i jejich předvýběr. Tyto agentury disponují rozsáhlou databází uchazečů, lépe se orientují na trhu práce, ví, s kým spolupracovat a kde případné uchazeče hledat. Tyto služby jsou ale dosti drahé a ne vždy odpovídají vynaložené finance jejich kvalitám. Nevýhodou je často nedostatečná informovanost o pracovních podmínkách volného místa, firemní kultuře či o situaci klientské firmy na trhu.

j) Outplacementové agentury

Původně byly tyto agentury zaměřeny na pomoc propouštěným zaměstnancům. Pomáhaly jim zpracovávat dokumenty žadatele o práci, nabízely školení nebo jim zprostředkovaly novou práci. Postupem času se tak vytvořily rozsáhlé banky dat o uvolněných pracovnících s individuálními kvalifikacemi (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 32).

k) Headhuntingové společnosti

Poskytují služby nejvyšší úrovně. Při hledání vhodného kandidáta musí být headhunter diskrétní a neinzerovat. Headhunter sestavuje seznam kandidátů na základě databází, nebo spoléhá na svou síť kontaktů. Reputace

headhuntera závisí na tom, zda je vybraný kandidát ve firmě úspěšný a je povyšován (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 33).

Metody, které zvolíme k získávání pracovníků jsou závislé na tom, jakých využíváme zdrojů, jaká je úroveň požadavků na pracovníka, jaká je situace na trhu práce atd. Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 28) zmiňují jaké metody je vhodné použít při obsazování různých funkcí (viz Příloha A).

Na základě informací uvedených v tabulce můžeme konstatovat, že čím vyšší pozici chceme obsadit, tím více využíváme externích služeb a znalostí specialistů, nabídka práce je propracovanější a manipulace s ní diskrétnější. Tato větší pozornost vyžaduje také větší finanční podporu a záleží pouze na schopnostech firmy zvolit takovou metodu získávání pracovníků, aby se tyto výdaje v podobě kvalitního a kvalifikovaného pracovníka navrátily.

3.1.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

V této fázi procesu věnujeme nadměrnou pozornost informacím, které chceme zveřejnit a reprezentovat jimi volné pracovní místo. Analýzou pracovních míst jsme získali veškeré informace o povaze práce, pracovních podmínkách a požadavcích na uchazeče. Z těch nejpodstatnějších jsme vytvořili popis a specifikaci pracovního místa. *Formulace nabídky* se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, metody získávání pracovníků, zdrojů získávaných pracovníků, přihlíží se k požadovaným dokumentům i obtížnosti získání daného typu pracovníků. Při formulaci nabídky tedy zvažujeme její obsah, ale také její formu a umístění. Tyto skutečnosti jsou důležité u všech forem nabídky zaměstnání, ale nejdůležitější je to u inzerátů. V inzerátu nesmí chybět:

- název pracovní pozice,
- stručný popis práce,
- místo, kde se bude práce vykonávat,

- název a adresu organizace,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti uchazeče,
- pracovní i platové podmínky,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- požadované dokumenty od uchazeče,
- termín, dokdy se mohou zájemci o místo ucházet (Koubek, 2007b, s. 148).

Uveřejnění nabídky zaměstnání je přímou reakcí na formulaci nabídky. Dosud byl proces získávání pracovníků jakousi přípravnou fází k uveřejnění nabídky zaměstnání. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož se mohou zájemci ucházet o zaměstnání a během něhož firma jedná s kandidáty a shromažďuje o nich potřebné dokumenty.

3.1.5 Volba dokumentů a předvýběr uchazečů

Volba dokumentů je další neoddělitelnou částí procesu získávání pracovníků. Je potřeba určit správné typy dokumentů, které uchazeč musí předložit při zájmu o volnou pracovní pozici. Podnik obvykle vyžaduje od uchazečů následující dokumenty:

- vyplněný podnikový dotazník,
- odborný životopis uchazeče,
- doklady o vzdělání (kvalifikaci), včetně dokladů o odborné praxi,
- reference ze školy nebo předchozího pracoviště,
- písemnou žádost o přijetí, v níž uchazeč vysvětluje, proč se zajímá o dané pracovní místo a argumentuje ve svém zájmu.

Velká pozornost bývá věnována podnikovému dotazníku, který může mít dvě formy. První typ dotazníku je sestaven z otázek, na které uchazeč odpovídá jednoslovně nebo volí jednu z nabízených možností. Tímto dotazníkem

zaměstnavatel získává holá fakta o uchazečích, která jsou dostačující u obsazování nižších pozic. Druhý typ dotazníku pokládá uchazečům tzv. otevřené otázky, ke kterým se musí uchazeč více rozepsat. Zaměstnavatel tak zjistí detailnější informace o profesní i osobnostní stránce uchazeče. Tato forma dotazníku se používá při obsazování manažerských pozic nebo míst specialistů (Kleibl, 1995, s. 90-91).

V době od uveřejnění nabídky zaměstnání do jejího stažení *shromažďujeme dokumenty* od uchazečů a jednáme s nimi. Na základě získaných informací od uchazečů jsou vybráni vhodní kandidáti do předvýběru, proto je tedy nutné tuto činnost provádět pečlivě a s dostatečnou trpělivostí, abychom nepřehlédli zajímavého kandidáta.

Následuje *předvýběr vhodných uchazečů* porovnáním jejich způsobilosti vyplývající z předložených dokumentů s požadavky daného pracovního místa a nevhodným kandidátům pošleme zdvořilý odmítavý dopis. Velmi často se řadí do této fáze procesu i jakýsi předběžný pohovor, při kterém si firma může ověřit informace o uchazeči obsažené v předložených dokumentech.

Sestavení seznamu uchazečů je závěrečnou fází celého procesu získávání pracovníků. Skupinu kandidátů, kterou jsme sestavili ve fázi předvýběru, oslovíme a pozveme k výběrovému pohovoru.

Výše zmíněný proces získávání pracovníků lze považovat za univerzální vzor, jak by mělo získávání pracovníků v organizacích probíhat. Jeho kroky se ale mohou lišit v závislosti na rozdílných firemních kulturách, podmínkách organizace či charakteru pracovních pozic. Personální útvar má možnost proces získávání pracovníků či některé jeho fáze delegovat na specializované pracovníky uvnitř či vně organizace. Malé podniky nebo podniky, které nejsou s dodavatelskými službami spokojeni, si většinou veškeré personální služby zajišťují sami. Naopak větší podniky, i s velmi

dobře fungujícím personálním útvarem, čím dál tím více využívají služeb externích.

3.2 Získávání pracovníků prostřednictvím internetu

V současné době konkuruje inzerci ve sdělovacích prostředcích elektronická inzerce na internetu. Hlavní předností je rychlost zpracování inzerátů, rychlost zveřejnění, široká působnost, možnost aktualizace apod. Firmy mohou oslovit uchazeče několika způsoby. Jeden ze způsobů je inzerce na vlastních internetových stránkách. Součástí stránek bývá oddíl volných pracovních míst, kde firma zveřejňuje aktuální volné pracovní pozice. Jedná se o tzv. on-line získávání (e-recruitment). Uchazeč na stránkách vyplní žádost o zaměstnání a dotazník a odešle jej přímo personalistovi. Další možností je inzerce na internetových serverech personálních agentur. Zveřejněný inzerát je anonymní a agentura sama vybírá uchazeče pro klientskou firmu. Inzerce na webových stránkách medií je dalším způsobem oslovení uchazečů. Media většinou na svých stránkách zveřejňují kopie inzerátů, které jsou obsaženy v tištěné podobě, ale někdy inzeráty specifikují a uvádějí spojení na podnikovou internetovou adresu. V poslední době nejpoužívanější je inzerce na pracovních serverech. Navštěvují je lidé, kteří neznají konkrétní firmu, ale hledají práci konkrétního zaměření. Tyto servery navštěvuje více lidí než firemní stránky. Seznam využívaných pracovních serverů obsahuje Příloha B.

Jedna z předních evropských e-recruitmentových společností je společnost LMC, s.r.o. Poskytuje služby v oblasti inzerce na internetu i v tisku prostřednictvím pracovních portálů, které spravuje, má v databázi více než 40 000 aktivních životopisů žadatelů o práci a inzeruje i v evropských státech. LMC spravuje portály Jobs.cz, HotJobs.cz, Práce.cz, TopJobs.sk a Onrea.net. Dále zprostředkovává on-line aplikaci LMC G2, která firmám zjednodušuje práci při získávání pracovníků. Společnost LMC také pomáhá

firmám vybudovat a podporovat image jejich společnosti jako kvalitního a zajímavého zaměstnavatele díky svým zkušenostem v oblasti marketingu.

Inzerovat na internetu s LMC je pro *zaměstnavatele* velmi výhodné. Společnost LMC usnadní získávání kvalifikovaných odborníků nejen u nás ale i v zahraničí, zveřejní inzeráty rychle a levně na 24h denně a firma má možnost je kdykoli editovat. Firma má možnost využít službu tzv. vyhledávacího agenta, který prohledává databázi žadatelů zcela zdarma a vybírá vhodné kandidáty na inzerované pracovní místo. Nabízí také přehledný systém pro správu reakcí od kandidátů včetně možnosti automatického zamítnutí kandidáta se zdvořilostní odpovědí. Firma si podle potřeby vybere vhodný portál Jobs.cz nebo Prace.cz.

- Portál Jobs.cz je výhodné použít pokud firma hledá kvalifikované odborníky a specialisty. Během prvních tří dnů bude nabídka vyvěšena i na stránkách HotJobs.cz, které obsahují pouze aktuální nabídky. Jobs.cz nabízí personalistům kromě pracovní inzerce informace o trhu práce ve formě diskuzí s potencionálními uchazeči nebo anket. Inzerátem může firma oslovit kandidáty i na odborných pracovních portálech nebo v tisku. Pokud firma přijímá větší množství zaměstnanců nebo potřebuje inzerovat častěji, může využít tzv. balíčky zvýhodněného předplatného a předplatit si například více inzerátu za zvýhodněnou cenu. Inzerce brigád je zdarma. Dalšími speciálními nabídkami je tzv. zvýraznění společnosti na pracovních portálech pomocí různých bannerů a nabídkami pracovního místa ve vlastním firemním designu. Inzerující firmy mají zadarmo přístup do databáze uchazečů a platí až za jejich oslovení. Za jednorázovou inzerci na portálu Jobs.cz se částka odvíjí od doby zveřejnění a místa zveřejnění.

Tabulka 1 – Ceník za jednorázovou inzerci na portálu Jobs.cz

	Inzerát v jedné lokalitě	Celostátní inzerát
2 týdny	4.900 Kč	10.900 Kč
1 měsíc	5.900 Kč	11.900 Kč
2 měsíce	6.900 Kč	12.900 Kč

- Portál Prace.cz je služba s největším počtem pracovních nabídek v ČR. Je praktickým průvodcem trhem práce a dobře se na něm mohou orientovat i méně zkušení účastníci na internetu. Výhodou portálu Prace.cz je, že nabízí široké spektrum volných pracovních pozic. Inzerát firmy bude automaticky zveřejněn i na portálu prace.centrum.cz. a v Deníku Česká republika. Inzerování brigád je zdarma. Stejně jako u portálu Jobs.cz firma může využít jednorázové inzerce, nebo si při dlouhodobější spolupráci předplatit některé výhodné služby či využít speciálních nabídek zvýraznění společnosti. Na portálu Prace.cz má firma přístup do databáze uchazečů zcela zdarma a platí až při jejich oslovení.

Tabulka 2 - Ceník za jednorázovou inzerci na portálu Prace.cz

	Regionální inzerát	Standardní inzerát	Celostátní inzerát
2 týdny	2.300 Kč	3.200 Kč	8.400 Kč
1 měsíc	2.500 Kč	3.500 Kč	8.900 Kč

- Portál HotJobs.cz zveřejňuje nabídky na volná pracovní místa z portálu Jobs.cz, které nejsou starší více než tři dny. Nabízí nejaktuálnější nabídky pracovních pozic na trhu. Poskytuje zaměstnavatelům jedinečný prostor pro zviditelnění a prezentaci. Novým serverem od září roku 2007 je pracovní portál na Slovensku TobJobs.sk, který je obdobou českého serveru Jobs.cz se všemi jeho službami. Je zaměřený

především na návštěvníky s vyšší kvalifikací, profesionály nejrozličnějších oborů a profesí, perspektivní studenty i čerstvé absolventy VŠ. LMC také spravuje informační portál Onrea.net. Ten je určen pro globální personalisty, kteří nabírají pracovní síly v regionu Evropy.

Pracovní portály nabízejí *zájemcům o zaměstnání* výhodné služby. Uchazeč o práci má možnost se na portálech zaregistrovat, vytvořit si podle předlohy vlastní životopis a zpřístupnit ho na daném internetovém serveru všem registrovaným firmám. Životopisy jsou strukturovány podle jednotlivých ukazatelů jako jsou jazyky, vzdělání apod. a tak se v nich mohou zaměstnavatelé při vyhledávání vhodných kandidátů dobře orientovat. Některé portály nabízejí uchazečům o práci službu tzv. vyhledávacího agenta. Virtuální osobní agent filtruje všechna inzerovaná volná pracovní místa a ty, která odpovídají svými požadavky životopisu uchazeče, posílá uchazeči do emailové schránky. Ten si pozice prostuduje a jedním odkazem může na nabídku zaměstnavatele odpovědět a v příloze automaticky odeslat svůj životopis. Zájemce o práci si může nabízená volná pracovní místa vyhledat i sám. Určí kriteria výběru jako je obor zaměstnání, lokalita, činnost firmy, jazyk požadovaný zaměstnavatelem, minimální požadovaný plat, pracovní vztah nebo benefity. Podobná kriteria se zadávají i při vyhledávání brigádnických pozic nebo v sekci pro absolventy a studenty při vyhledávání pracovních stáží či trainee programů. Pracovní servery nabízejí možnost online diskuse s odborníky různých firem a možnost nechat si poradit, jak postupovat při hledání zaměstnání. Zajímavé jsou také rady, jak psát průvodní dopis, jak se chovat při přijímacím pohovoru nebo jak jednat v situaci, když chce opustit zaměstnání. Profesní poradna provází situací na trhu práce, zákony pracovního práva a dává uchazečům užitečné tipy pro jejich prezentaci.

4 Outsourcing při získávání pracovníků

4.1 Personální poradenství

Personální poradenství je nejstarším poradenstvím vůbec. V personálních otázkách si nechávali radit již čínští císařové, egyptští faraónové i císařové římské. To svědčí o tom, že posuzování či hodnocení lidí z hlediska jejich předpokladů, schopností či odborné kvalifikace představuje historicky jeden z nejnáročnějších problémů, jaký kdy před člověkem stál (Bedrnová, Nový, 2002, s. 399).

„Poradenství pro řízení má svůj původ v průmyslové revoluci, nástupu moderní továrny a příbuzných institucionálních a společenských přeměn.“ (Kubr, 1991, s. 38). Aby byli podnikatelé motivováni a jistým způsobem donuceni k vyhledání pomoci poradce, musí být jediným klíčem k úspěchu organizace změna způsobu řízení a provozování podniku. Tato situace nastala až v druhé polovině devatenáctého století spolu se zrozením hnutí „vědecké řízení“. Vědecké řízení mělo řadu předchůdců jako byl například americký výrobce Charles T. Sampson. Ten roku 1870 reorganizoval celý výrobní proces ve svém obuvnickém závodě, aby mohl zaměstnat nekvalifikované čínské pracovníky. Rok poté předal své zkušenosti týkající se podnikové přeměny majiteli prádelny, který radu přijal a aplikoval ve svém podniku. Informaci předal, coby poradce (Kubr, 1991, s. 38).

„Význam personálního poradenství si lze uvědomit lépe, jsou-li respektovány následující významné souvislosti:

1. Lidé jsou rozhodujícím faktorem úspěšnosti a prosperity každého podniku. To podtrhuje význam efektivního výběru lidí pro každou pracovní činnost, na každé místo v podniku.

2. Předpokladem efektivního personálního managementu je nejen efektivní výběr pracovníků, ale také činnost celého systému práce s lidmi v podniku, jejich vedení v nejširším slova smyslu.
3. Člověk je bytost mimořádně komplexní, což je dáno neohrazenou pestrostí a různorodostí jeho předpokladů (vloh) , schopností a forem projevu, včetně rozdílných účinků a reakcí na biologické, sociální, psychologické, klimatické a další vnější podmínky.
4. Riziko spočívající ve výběru nevhodných pracovníků, v jejich neadekvátním rozmístění, v celkově nevhodném personálním řízení je příliš velké. Navíc je spojeno s rizikem negativních ekonomických a sociálních důsledků pro podnik a nakonec pro celou společnost.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 399-400).

Existují dva základní přístupy k poradenství. Ten první charakterizuje Fritz Steele jako „jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“ (Kubr, 1991, s. 18). Takoví poradci jsou pomocníci nebo tvůrci možností nejrůznějších profesí. Druhý přístup chápe poradenství jako specifickou odbornou službu. Podle Larryho Greinera a Roberta Metzberga je poradenství pro řízení „poradenská služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.“ (Kubr, 1991, s. 18-19). Toto druhé pojetí se tedy dá pojmut jako poradenství na základě smlouvy a poradce je odpovědný za případné výsledky.

Podniková praxe rozeznává dva druhy odborného servisu pro personální útvar:

- *interní poradenství* – zaměřené spíše na permanentní spolupráci sociologa, psychologa a odborníka pro andragogiku a
- *externí poradenství* – zaměřené na jednorázové úkoly zadávané smluvně vybrané poradenské firmě (Horalíková, 2006, s. 210).

Poradenské funkce tedy mohou v zásadě plnit buď specialisté, jako interní personální poradci, nebo externí specializovaná poradenská a expertizní pracoviště a firmy (Bedrnová, Nový, 2002, s. 400). Externích služeb mnoho podniků již zcela běžně využívá a má tak více času na vykonávání speciálních personálních úkolů uvnitř organizace, které posilují fungování celého personálního řízení v organizaci.

4.2 Externí personální služby

„Outsourcing je vyčlenění činnosti mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právníckou); většinou v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba) ...“ (Palán, 2002, s. 142). Outsourcing personální práce je tedy zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů.

Britský Institute of Personnel and Development (1998b) konstatoval, že „největší jednotlivou příčinou růstu využívání externích služeb bylo pojetí tzv. *core organization* (česky zhruba „nukleární organizace“), která zaměstnává jen pracovníky zabezpečující její primární funkci a jakékoliv pomocné nebo podpůrné činnosti nakupuje od řady zdrojů na své periferii nebo mimo organizaci.“ (Armstrong, 2007, s. 71).

Využívání externích personálních služeb bylo velmi významně podpořeno rozvojem nového směru procesního řízení, tzv. reengineeringu, v první polovině 90.let dvacátého století. Hlavní protagonisté, Hammer a Champy definovali reengineering jako „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo

dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“ (Hammer, Champy, 2000, s. 38). Reengineering byl a je reakcí na rychle se měnící potřeby zákazníků a rozvoj techniky a technologie. Je to v zásadě nový začátek podniku, který se rozhodl přizpůsobit se vnějším podmínkám a to komplexně, od základů. Tato změna má vliv na individuální postoje pracovníků, na efektivitu a kvalitu práce, na kulturu organizace, postupy práce i způsob vykonávání práce. Má dopad i na definování pracovních úkolů na pracovních místech a tudíž i na přerozmístění pracovníků či propouštění. Reengineering vede k rozpoznání a eliminování zbytečných úkolů, struktura zmenšuje počet úrovní řízení a některé úkoly jsou delegovány na externí pracovníky. Výpomoc zvenku v jakékoli míře získala svou váhu (Koubek, 2007b, s. 70).

Personální útvar má zpravidla na starosti řízení činnosti, které přímo souvisí s konkrétní organizací jako například stravování, sledování užívání služebních automobilů, správa budov, podpora managementu či bezpečnost a právě nákup některých personálních služeb od externích dodavatelů jim dává prostor tyto činnosti řádně vykonávat. Jedná se o služby z oblasti vzdělávání pracovníků, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana při práci, poradenství pro pracovníky aj.

Armstrong (2007, s. 71) uvádí tři důvody pro zadávání některých personálních služeb externím institucím:

1. *Úspora nákladů* – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar.
2. *Koncentrace úsilí personalistů* – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci.
3. *Získávání odbornějších služeb* – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.

Výše uvedené výhody se zdají být jasné, ale existují i nevýhody. Využívání externích služeb bývá mnohdy velmi drahé a nepřímě úměrné kvalitám výstupů. Navíc externí pracovníci nemají přímý kontakt s organizací, nepohybují se v ní každý den a tak mnohdy nevědomky mívají cíle organizace. Hlavním problémem, který se v současnosti řeší v problematice externího poradenství, je neprofesionalita poradců a nekalé jednání. Poradcova finanční, administrativní, politická a emocionální nezávislost je mnohdy opomíjena. Poradci jsou mnohdy voleni „ze známosti“ a jejich chování je ovlivňováno zevnitř organizace. Prostřednictvím poradců jsou vyřizovány politické záměry a jsou ovlivňovány i personální audity. Dalším nešťastným rysem externích poradců je aplikování cenného avšak stále stejného know-how na různé typy organizací, přičemž většina těchto speciálních znalostí jsou výsledkem dlouholeté praxe načerpané u konkurence (Kubr, 1991, s. 20-21).

Je velmi důležité správně se rozhodnout při výběru externích služeb. Rozhodnutí o využívání externích služeb by mělo být založeno na tzv. benchmarkingu (poměrování), které nám pomůže zjistit, jak řídí personální práci jiné organizace. Dále je nutné řádně posoudit, zda-li je daná činnost vhodná pro nahrazení externími zdroji či nikoli. V neposlední řadě je nezbytné zvolit absolutně nezávislého poradce. Outsourcing má cenu jen tehdy, bude-li znamenat lepší služby za nižší ceny. Po pečlivém výběru dodavatele externích služeb je nutné vytvořit takový systém informování managementu, aby bylo možné průběžně sledovat podávaný výkon dodavatele a rozpočet (Armstrong, 2007, s. 72).

Z hlediska obsahu a náplně poradenských činností rozlišuje Ort tři základní typy personálního poradenství:

- *expertní* – jednorázový přenos znalostí od experta k zadavateli při řešení jednorázového úkolu,

- *procesní* – systémové úlohy s důrazem na zajištění dispozic pro specifická kritéria vykonávané činnosti; poradce předává znalosti o postupech, koučování,
- *krizové* – komplexní řešení situace, poradci pomáhají podnikům odhalit chybu a zvolit nápravná řešení (Horalíková, 2006, s. 214).

Velmi rozšířené je poskytování externích personálních služeb (outsourcing) v oblasti získávání pracovníků. Mnoho personálních útvarů již přenechává tuto činnost na externích konzultantech či personálních agenturách. Podniky těchto externích služeb hojně využívají a přenechávají poradcům buď počáteční práci, tzv. dodávání vhodných uchazečů, nebo provádění jakéhosi předvýběru. Tyto služby jsou drahé, ale mohou ušetřit čas a potíže.

Případová studie *Výběr zaměstnanců pro společnost Linet* se vyjadřuje ke spolupráci společnosti Linet (L) s personální společností Triton Hunters (TH), kterou si najala na vyhledávání a výběr nových zaměstnanců. Společnost L tvrdí, že základem úspěšnosti této spolupráce byla obrovská časová investice TH. Opakovaná osobní setkání obou stran měla pozitivní efekt. Rychle se vybudoval vztah a důvěra, jež jsou základem kvalitní spolupráce. Společnost TH nabízí svým klientům kompletní servis ve smyslu vyhledávání širokého spektra specializací i úrovní pozic a v závislosti na typu pozice volí různé strategie. Proces vyhledání a výběru vhodných kandidátů do společnosti L je „jasným důkazem toho, že jedině taková služba, která je komplexní v celé své šíři (množství, různorodost obsazovaných pozic, vhodně zvolené metody výběru, pravidelné konzultace s klientem, fungující partnerský vztah s klientem, dynamika procesu, flexibilita konzultantů), se jednoznačně na trhu práce prosadí.“ (Michnová, 2008).

Práce zprostředkovatelských agentur je efektivní a poměrně rychlá, ale dosti drahá. Agentury si mohou za dodaného pracovníka účtovat až patnáct procent jeho ročního platu na obsazovaném místě během prvního roku

zaměstnání. Velmi důležité je být s agenturou neustále v kontaktu, dobře ji informovat o svých požadavcích a snížit tak riziko nabízení nevyhovujících uchazečů. Jedině tak, může být práce agentur efektivní a klientovi prospěšná. Agentury, které se specializují na získávání pracovníků, většinou inzerují, využívají internet, ale také mohou spolupracovat se vzdělávacími institucemi, provádět pohovory s vybranými uchazeči a dělat předvýběr. Nabízejí odborný přístup či praktické zkušenosti specialistů a tak usnadňují pracné získávání pracovníků. Využití služeb poradenských firem je často velmi efektivní při vyhledávání vedoucích pracovníků. Takzvaní head-hunters neboli „lovci hlav“ mají své kontakty a vlastní databanku uchazečů pro vyšší funkce z různých odvětví. Jsou schopni vytipovat vhodné lidi, přímo je oslovit, uspořádat neformální setkání všech vhodných kandidátů s klientem a případně je nalákat a nabídnout jim takové podmínky k práci, že rádi opustí svou práci stávající (Armstrong, 2007, s. 356).

Zajímavostí v oblasti získávání pracovníků je získávání pracovníků na doporučení známých. „... Některé firmy motivují své zaměstnance finanční odměnou za doporučení na známé. Ve světě personalistiky se pro tento způsob ujal název ERP z anglického Employee Referral Program. Využívá ho i nová služba www.joblink.cz, kterou spustila firma JobLink. Podle tvrzení jednoho ze zakladatelů firmy Jiřího Mandy systém podstatně zvyšuje šance nalézt vhodného kandidáta na zaměstnání a v Evropě je podle jeho slov unikátní ...“ (Zájemci o práci trhli na webu rekord, 2007).

Firma JobLink popisuje na svých webových stránkách, jak systém JobLink funguje na příkladu: „Jana je HR manager a hledá vhodného zaměstnance na pozici IT manager. Zadá do systému JobLink svoje hledání a odešle e-mail svým přátelům, kolegům a bývalým kolegům, přičemž je motivuje finanční odměnou 100.000 Kč. Jana ví, že pomocí systému JobLink se síť jejích referencí rychle rozroste a ona získá kvalitní kandidáty. Patrik dostane Janin e-mail, ale o tuto práci zájem nemá. Přepoše však její nabídku prostřednictvím systému JobLink svým přátelům. Jako první z nich zareaguje

Lucie. Lucie zná Marka, Marek zná Lenku a ta zná Martina, který projeví zájem o nabízenou pozici a je na ní přijat. Výsledek: Martin má nové zaměstnání. Jana našla kvalitního IT manažera. Patrik, Lucie, Marek a Lenka pomohli Martinovi k nové práci a JobLink mezi ně rovným dílem rozdělí finanční odměnu 100.000 Kč.“ (Systém JobLink) Systém JobLink může využívat každý, kdo hledá vhodného pracovníka ať už pro svou firmu, nebo pro firmu klienta.

Outsourcing mzdových agend, penzijních plánů, plánování zdravotních nebo sociálních programů, získávání nebo výběru zaměstnanců jsou běžně nakupované služby od externích dodavatelů, jedná se o tzv. taktický outsourcing. Jde o pouhé převedení úkolu nebo aktivit. Objevují se však nové modely, které nabízejí mnohem více. „Prudký a zrychlující se růst dodavatelů služeb aplikačních programů (ASP – application service provider), kteří jsou někdy označováni také jako dodavatelé řízených řešení, je fenoménem, který se objevil díky internetu. Představuje možnost předat outsourcingovým firmám nejen provoz a správu personálních systémů, ale i všech ostatních personálních aktivit. Dnes mohou celé spektrum personálních aktivit vykonávat síťově orientované outsourcingové firmy zaměřující se na samostatné zpracování dat nebo na řízení transakcí a někdy i na kontakt se zaměstnanci – příkladem mohou být zpracovatelé podnikových procesů (BPOs – business process outsourcers).“ (Walker, 2003, s. 218-219).

4.3 Proces získávání pracovníků Agenturou H.

Agentura H. je personálně poradenskou společností. Zaměřuje se na vyhledávání pracovníků na pozice pro střední a vyšší management a pozice specialistů. Rovněž se zaměřuje na oblast přímého vyhledávání. Působnost této společnosti pokrývá aktuálně řadu profesí v oblasti průmyslu, ekonomie, telekomunikací, informačních technologií i zdravotnictví. Metody hledání uchazečů spojují tradiční formy vyhledávání vhodných kandidátů prostřednictvím inzerce, náborových portálů, přímým oslovením a cestou

doporučení s vlastními metodami výběru zaměstnanců podložené rovněž prověřením osobnostních a profesních dispozic kandidáta. Součástí poskytovaných služeb Agentury H. jsou také outsourcované služby (platové průzkumy na lokálním pracovním trhu, personální audit a služby assessment pro firmy i jednotlivce) a individuální či skupinový outplacement.

Základní požadavek firmy:

Agenturu H. požádala firma o vyhledání pěti zaměstnanců na pozici *Accounts Payable Generalist s norštinou* do tří měsíců. Agentura H. začíná s firmou jednat. Zjišťuje o klientské firmě a požadavcích na pracovníka detailní informace a spolupracuje s jejím personalistou.

Postup při vyhledávání vhodných kandidátů:

- Většinou firmy dodávají svůj vytvořený popis a specifikaci pracovního místa na volnou pozici, ale také se stává, že ho musí Agentura H. na základě získaných informací vypracovat sama. U menších klientských firem se stává, že během získávání uchazečů firma ještě stále mění popis a specifikaci pracovního místa. V malých firmách musí jeden pracovník většinou zastávat více rozdílných funkcí, aby se pokrylo zajištění všech činností. Zadavatelé proto až s prvními uchazeči o volné pracovní místo přicházejí na to, jak by mělo vypadat ideální pracovní místo a jaké by měly být požadavky na uchazeče. To však komplikuje práci Agentuře H. Popis a specifikaci pracovního místa na pozici *Accounts Payable Generalist s norštinou* vypracovala Agentura H. sama. (viz Příloha C).
- Po vypracování popisu a specifikace pracovního místa a inzerátu na hledanou pozici prochází Agentura H. pracovní servery jobs.cz, cvonline.cz a profesia.cz. Zde hledá vhodné kandidáty a na všech serverech zveřejňuje inzeráty. Informaci o volné pracovní pozici *Accounts Payable Generalist s norštinou* vyvěsí také na vlastních webových stránkách. Aby Agentura H. zvýšila návštěvnost uchazečů o

práci na svých webových stránkách účastní se tzv. internetjob campaigns. Za měsíční poplatek je uváděna Agentura H. na seznamu personálních agentur svého kraje jako první v pořadí. Aktivní uchazeči o práci se tak často dostanou na webové stránky Agentury H. sami a na volné pracovní místo reagují.

- Dalším zdrojem uchazečů je rozsáhlá databáze Agentury H. Obsahuje seznam všech uchazečů, kteří byli Agenturou H. zaměstnání nebo alespoň prošli předvýběrovým pohovorem. Seznamy uchazečů jsou rozděleny na sekce podle jednotlivých cizích jazyků, což ulehčuje orientaci při vyhledávání. Agentura H. také využívá databáze „spřátelených“ agentur. V praxi si mezi sebou agentury běžně vyměňují možné kandidáty. Pokud Agentura H. obsadí volné pracovní místo uchazečem doporučeného jinou personální agenturou, pak, zejména u vyšších pozic, se mezi sebou dělí o zisk.
- Při vyhledávání uchazečů na pozici účetní s norštinou se Agentura H. obrátila na firmu Mavo, s.r.o., která se zabývá tvorbou a realizací vzdělávacích programů se zaměřením na účetnictví a daně. Firma Mavo, s.r.o. nabízí mimo jiné rekvalifikační kurzy a semináře v oblasti účetnictví a Agentura H. oslovila jejich čerstvé absolventy.
- Agentura H. se obrátila i na úřad práce. Při obsazování volných pracovních míst na vyšších pozicích se však tato metoda získávání pracovníků nevyplatí.
- Dalším krokem při vyhledávání kandidátů na pozici účetní s norštinou byla inzerce v odborném tisku a to konkrétně v časopise Metodické aktuality. Tento časopis poskytuje informace o aktuálních potřebách účetní praxe se správnou návazností na daně, zdravotní a sociální pojištění, upozorňuje na důležité legislativní změny a zveřejňuje nabídky volných pracovních míst. Obsah Metodických aktualit garantuje Metodická sekce Svazu účetních.
- Pozice Junior účetní s norštinou je specifická svým požadavkem ovládat ne zcela běžný cizí jazyk a tomu Agentura H. přizpůsobila své

jednání. Za jeden ze zdrojů norský mluvících uchazečů zvolila Agentura H. au pair agenturu Student Agency a za jejich pomoci oslovila lidi, kteří se právě vrátili z pobytu v Norsku. Zadavatelská firma, pro kterou Agentura H. pracuje, upřednostňuje dobrou znalost norštiny před účetnictvím. V oblasti účetnictví je ochotna případné uchazeče vyškolit.

- Agentura H. také požádala norskou ambasádu v Praze a českou ambasádu v Norsku, aby zveřejnila inzeráty na tuto pozici přímo na nástěnkách ambasád a na webových stránkách.
- Uchazeče s norštinou hledala Agentura H. i na Filozofické fakultě Karlovy Univerzity na oddělení skandinavistiky. Jelikož škola nemůže poskytovat osobní údaje o studentech, požádala Agentura H. studijní oddělení, aby zaslalo emaily studentům norštiny s informacemi o volném pracovním místě. Se svolením vedoucího katedry a profesorů skandinavistiky mohla Agentura H. v době přednášky také osobně jednat se studenty.
- Dále Agentura H. přímo oslovila zaměstnance konkurenčních firem a všechny jazykové školy s výukou norštiny ve svém kraji, kde zveřejnila pracovní nabídku prostřednictvím malých letáčků.

Úspěšnost použitých metod vyhledávání kandidátů:

- Tři kandidátky projevíly o nabídku zájem a samy oslovily Agenturu H. Dvě z kandidátek reagovaly na nabídku pracovního místa zveřejněnou na webových stránkách Agentury H. První odmítla nabídku z důvodu vzdálenosti místa pracoviště a druhá kandidátka měla v současném zaměstnání vyšší plat než byla maximální částka za inzerovanou pozici. Třetí kandidátka reagovala na nabídku vyvěšenou na pracovním serveru Jobs.cz, ale v průběhu jednání byla oslovena konkurencí a nakonec nabídku také odmítla.

- Na pracovních serverech jobs.cz, cvonline.cz a profesia.cz získala Agentura H. kontakty na pět vhodných kandidátů. Bohužel ani pro jednoho z nich nebyla již pracovní pozice aktuální nabídkou.
- Úspěšným se stalo oslovení au-pair agentury Student Agency. Dvě studentky, které se vrátily z Norska nastoupily do firmy na poloviční úvazek.
- Na inzerát vyvěšený na české Ambasádě v Norsku reagovala kandidátka, která žila patnáct let v Norsku a po rozvodu s manželem se rozhodla vrátit zpět do České republiky. Nastoupila do firmy na plný úvazek.
- Pracovní nabídkou bylo osloveno třináct studentů oboru skandinavistika. Dva z nich byli přijati do firmy na poloviční úvazek.
- Pozice Accounts Payable Generalist s norštinou zveřejněná v jazykových školách neoslovila studenty, ale paní učitelku norštiny, která nabídku přijala a byla zaměstnána na plný úvazek.

Výsledky získávání kandidátů:

- Celkem bylo osloveno 25 kandidátů.
- Agentura H. si pozvala na pohovor 8 kandidátů.
- 6 kandidátů poslala na pohovor do firmy.
- Všichni byli na pozici Accounts Payable Generalist s norštinou přijati.
- 2 kandidáti nastoupily na plný úvazek, 4 kandidáti na poloviční úvazek.
- Poslední, pátý kandidát byl doplněn z interních zdrojů z oddělení švédštiny.
- Všichni kandidáti zůstali na pracovním místě po zkušební době.

Postup vyhledávání kandidátů se liší podle pracovní pozice, kterou chceme obsadit. V poslední době jsou velmi vyhledávanými kandidáti

technického zaměření. Například kandidáti na pozici *Sales Engineer* (Popis a specifikace pracovního místa na pozici Sales Engineer obsahuje Příloha D), které jsou úzce specializované. Agentura H. se při vyhledávání takových kandidátů obrací zejména na pracovní server jobpilot.cz, který zprostředkovává práci v České republice, po celé Evropě, v Severní Americe, jihovýchodní Asii a jinde po světě. Výhodné je shánět specializované pracovníky na veletrzích technického zaměření. Agentura H. navštívila mezinárodní veletrh elektrotechniky a elektroniky AMPER. Zde firmy představují sebe a své výrobky a snaží se oslovit veřejnost. Agentura H. má možnost oslovit pracovní nabídkou odborníky v technických oborech. Dále je výhodné odkázat se v tomto případě na reference známých. Inzerovat takovéto pozice je vhodné každé pondělí v Hospodářských novinách v příloze Kariéra nebo úterý a čtvrtky v MF Dnes. Přínosem také může být kontaktování studentů specializovaných oborů na ČVUT.

5 Závěr

Kvalitní proces získávání pracovníků, ať už je zajišťován interně nebo externě, je zcela zásadním předpokladem při budování a rozvoji každé organizace. Kvalifikovaný, loajální a učící se personál je pilířem stabilní firmy. Ztrátu kvalitních pracovních sil si v dnešní době, která se vyznačuje nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, nemůže žádná organizace dovolit. Získávání pracovníků tak nabývá na významu.

V této práci jsem se detailně věnovala jednotlivým krokům procesu získávání pracovníků a zpracovala tak vhodný postup při vyhledávání pracovních sil. Cílem procesu získávání je vyhledat a oslovit vhodné kandidáty a co nejlépe jim zprostředkovat informace o volném pracovním místě. K tomu je nutné určit vhodné zdroje získávání pracovníků, zvolit odpovídající metody získávání, správně inzerovat a případného kandidáta zaujmout. Nejvyužívanějším prostředkem vyhledávání kandidátů je bezpochyby internet, konkrétně pak webové stránky, kde firmy inzerují volná pracovní místa a pracovní servery. Ty umožňují firmám hledat vhodné pracovníky a uchazečům o zaměstnání pomáhají při hledání zaměstnavatele. Evropská e-recruitmentová společnost LMC, s.r.o. tyto služby nabízí a zároveň spravuje velmi navštěvované pracovní servery. Kvalitní získávání pracovníků předpokládá odbornou a důkladnou přípravu, dostatek času na jeho realizaci a odpovídající administrativní podporu. Řešením, jak se personální útvar může věnovat svým základním úkolům a přitom zajišťovat efektivní získávání pracovníků, je využít pomoci personálních agentur nebo externích konzultantů. Tito specialisté mají bohaté zkušenosti, rozsáhlé databáze uchazečů a dobře se orientují v situaci na trhu. Nevýhodou však bývají vysoké finanční náklady, které ne vždy korespondují s kvalitou výsledku. Problémem je také nezávislost externích poradců a jejich odborná kvalifikace. Často se stává, že poradci jsou přijímáni na doporučení známého a výsledky tak nejsou objektivní. Proces získávání pracovníků prováděný personální agenturou jsem ilustrovala konkrétním příkladem. Agentura H.

dostala za úkol od firmy vyhledat pracovníky na pozice účetních s norštinou. Nejúčinnější metodou získávání byla ve výsledku spolupráce s oddělením skandinavistiky na Karlově Univerzitě, oslovení české ambasády v Norsku a doporučení au-pair agentury Student Agency. Na základě výsledku celého procesu získávání Agentury H. můžeme konstatovat, že metody získávání do kterých bylo vloženo nejvíce úsilí i finančních prostředků, nebyly tak úspěšné, jak se přepokládalo. Proto je nutné výběru metod věnovat dostatečnou pozornost a zkoušet nové postupy. Jedině tak se zvětší pravděpodobnost vyhledání vhodných kandidátů.

Cílem každé organizace je úspěšně plnit podnikové cíle prostřednictvím kvalifikovaného personálu a obstát před konkurencí. Získávání pracovníků spolu s jejich výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly, je to začátek cesty ke kvalitnímu a výkonnému personálu, profesně i osobnostně identifikovanému s organizací.

V budoucnosti poroste nepochybně význam informačních technologií i v oblasti získávání pracovníků. Budou nepostradatelné jak na straně těch, kteří práci hledají, tak na straně těch, kteří práci nabízejí. Vždy však bude volba metody záviset na kontaktu mezi lidmi, na navazování sociálně pracovních vztahů založených na vzájemné důvěře. Jednotlivci, pracovní týmy a kolektivy pak mohou být dále v procesu řízení lidských zdrojů kultivovány, vzdělávány a motivovány tak, aby se staly pro podniky skutečnými zdroji bohatství.

6 Soupis bibliografických citací

Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bedrnová, E., Nový, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

Blechová, S., 2007. *Hon na mozky: Česká ekonomika se mění a firmám chybí vzdělání lidé* [online]. LMC Česká republika, 2007. Aktualizace 11.6.2007 [cit. 26.2.2008, 11:20]. Dostupné z URL: <http://www.lmc.eu/media/z-trhu-prace/detail/article/hon-na-mozky/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=434&cHash=c5eeb40e08>.

Cole, G.A., 1988. *Personnel management: theory and practice*. 2. vyd. London: D.P.Publications, 1988. 492 s. ISBN 1-870941-91-8.

Dvořáková, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Graham, H.T., Bennett R., 1990. *Human resources management*. London: Pitman, 1990. 339 s. ISBN 0-7121-0833-5.

Hammer, M., Champy, J., 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

Horalíková, M., 2006. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

Luňáková, Z., Beránek, J., 2007. *Tři čtvrtiny firem hlásí: Nejsou lidi*. Hospodářské noviny [online]. Srpen 2007, č. 8 [cit. 25.února 2008]. Dostupné z URL: <<http://hn.ihned.cz/c1-21801580-tri-ctvrtiny-firem-hlasi-nejsou-lidi>>.

- Hroník, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- Kleibl, J., 1995. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- Kocianová, R., 2007. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.
- Kocianová, R., 2004. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- Koubek, J., 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- Koubek, J., 2007b. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Koubek, J., 1998. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- Kubr, F., 1991. *Poradenství pro podnikatele a manažery: zásady a zkušenosti. Díl 1*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1991. 365 s. ISBN 80-7064-036-7.
- Livian, Y.F., Pražská, L., 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě. (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- Luňáková, Z., 2008. *Za nové šéfy daly firmy miliardu*. Hospodářské noviny [online]. Leden 2008, č.1 [cit. 25. února 2008]. Dostupné z URL: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10005770-22870330-600000_detail-za-nove-sefy-daly-firmy-miliardu>.

Michnová, V., 2008. *Případová studie: Výběr zaměstnanců pro společnost Linet*. HR Forum – časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2008, č.1, s. 23. ISSN 1212-690.

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

HR plánování: nejde jen o počet pracovníků. Moderní řízení [online časopis]. Srpen 2007, č. 8 [cit. 9. února 2008]. Dostupné z URL: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-21765120-600000_d-41>.

Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

Palán, Z., 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Stýblo, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Systém JobLink [online]. Praha : Společnost JobLink, s.r.o., 2008. [cit. 2008-01-29]. Dostupné z www: <<http://www.joblink.cz/JobLink/HowItWorks.aspx#1>>.

Společnost LMC [online]. Praha : Společnost LMC, s.r.o., 2008. [cit. 2008-04-03]. Dostupné z www: <<http://www.lmc.eu/>>.

Walker, A.J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Zájemci o práci trhli na webu rekord., 2007. Lidové noviny [online]. Prosinec 2007. [cit. 3. března 2008]. Dostupné z URL: <http://www.lidovky.cz/zajemci-o-praci-trhli-na-webu-rekord-dbc-/ln_noviny.asp?c=A071205_000132_ln_noviny_sko&klic=222787&mes=071205_0>.

7 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha A

Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí

Příloha B

Seznam využívaných pracovních serverů

Příloha C

Popis a specifikace pracovního místa – Accounts Payable Generalist

Příloha D

Popis a specifikace pracovního místa – Sales Engineer

Příloha A

Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí

Obsazovaná pracovní funkce	Metody získávání
Exekutiva	
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury (pozn.: jsou aplikovány také při obsazování administrativních funkcí) Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlase Samostatné přihlášení
Výkonné pracovní funkce	
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu) Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlase Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení (pozn.: uvedené metody jsou podle situace použitelné i při získávání na pozici služebně nižšího manažera)

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s.28).

Příloha B

Seznam využívaných pracovních serverů

<u>prace.bazos.cz</u>	<u>http://www.jobs.cz/</u>
<u>prace.centrum.cz</u>	<u>http://www.jobpilot.cz/</u>
<u>http://www.eurec.cz/</u>	<u>http://www.pracevpardubicich.cz/</u>
<u>prace.houser.cz</u>	<u>http://www.pracovni.cz/</u>
<u>prace.quick.cz</u>	<u>http://www.profesia.cz/</u>
<u>http://www.ajob.cz/</u>	<u>www.ziskejpraci.cz/asp</u>
<u>http://www.nabidky-prace.cz/</u>	<u>http://www.careerjet.cz/</u>
<u>http://www.najdipraci.cz/</u>	<u>http://www.cvonline.cz/</u>
<u>http://www.prace.hyperinzerce.cz/</u>	<u>http://www.dobraprace.cz/</u>
<u>http://www.prace.infotip.cz/</u>	<u>www.finance.cz/home/jobs</u>
<u>http://www.joblist.cz/</u>	<u>http://www.hledampraci.cz/</u>
<u>http://www.jobmaster.cz/</u>	<u>http://www.infojob.sk/</u>
<u>http://www.inzerceprace.cz/</u>	<u>http://www.infoprace.cz/</u>
<u>http://www.job3000.cz/</u>	

Příloha C

Popis a specifikace pracovního místa – Accounts Payable Generalist

Accounts Payable Generalist

Popis pozice

Úspěšný kandidát bude zodpovědný za včasné a pečlivé vykonávání celé řady úkolů popsaných níže.

Náplň práce

- Účtování došlých faktur
- Správa dodavatelských účtů, včetně otevřených položek
- Zajištění včasných plateb
- Komunikace s interními a externími klienty
- Správa dlouhodobého majetku (pořízení, amortizace, vyřazení)
- Zajištění závěrkových operací pro dodavatelské účty (závazky) & dlouhodobý majetek
- Správa účtu hlavní knihy

Vzdělání

- Ukončené min. SŠ vzdělání
- Vzdělání v ekonomické oblasti výhodou

Požadavky

- Ochota učit se novým věcem
- Flexibilita a odolnost vůči stresu
- Důraz na kvalitu poskytovaných služeb
- Schopnost dodržovat termíny
- Dobré komunikační schopnosti (písemné i ústní)
- Orientace na zákazníka
- Schopnost práce v mezinárodním týmu

Praktické zkušenosti

- Znalost účtování dlouhodobého majetku a závazků výhodou
- Zkušenost v účetnictví výhodou
- Pracovní zkušenosti z centra sdílených služeb výhodou

Počítačové znalosti

- Základní znalost MS Office (Word, Excel, Outlook)
- Znalost SAP R/3 (Modul FI + AM) výhodou

Jazykové znalosti

- Anglický jazyk na dobré úrovni
- Norský jazyk na pokročilé úrovni

Nabízíme

- 5 týdnů dovolené
- Plně hrazené obědy
- Využití vlastního fitness centra zdarma
- Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
- Volitelné benefity – příspěvek na dopravu, očkování proti chřipce, masáže aj.

Příloha D

Popis a specifikace pracovního místa – Sales Engineer

Sales Engineer

Náplň práce

- vyhledávání a realizace projektů v oblasti vysokého napětí do 25kV (38,5 kV), resp. nízkého napětí do 1000 V
- technická a cenová jednání se zákazníky
- zajištění realizace získaného projektu od A do Z

Požadujeme

- SŠ/VŠ elektro, nejlépe obor s elektroenergetikou
- komunikativní znalost AJ
- praxe v oboru výhodou (i absolvent)
- obchodní dovednosti, orientaci na výsledek
- samostatnost a aktivní přístup k řešení svěřených úkolů
- týmovou spolupráci
- znalost práce na PC
- řidičský průkaz sk. B

Nabízíme

- zázemí dynamicky se rozvíjející společnosti
- zajímavou práci v mladém kolektivu s možností profesního růstu
- motivující platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody
- pravidelná odborná a rozvojová školení, jazykový kurz AJ
- služební vůz i k soukromým účelům
- notebook, mobilní telefon

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se
půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Budová, K.: Proces získávání pracovníků

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis